Viorel LEFTER Alecxandrina DEACONU Aurel MANOLESCU
(coordonatori)

Anca BOGDAN Ramona Ştefania IGREŢ Cristian Virgil MARINAŞ
Irinel Marin Elvira NICA

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Viorel LEFTER Alecxandrina DEACONU Aurel MANOLESCU
(coordonatori)

Anca BOGDAN Ramona Ştefania IGREŢ Cristian Virgil MARINAŞ
Irinel Marin Elvira NICA

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

PRO UNIVERSITARIA
BUCUREŞTI 2012

Copyright © 2012, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediţii aparţin
Editurii Pro Universitaria

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al **Editurii Pro Universitaria**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României

Capitolul 1

Introducere în managementul resurselor umane – tendinţe şi provocări pentru specialiştii de resurse umane

Lucrurile nu sunt greu de făcut. Greu este să te pui în starea de a le face

(Constantin Brâncuşi)

Subcapitole

1. Introducere
2. Istoric al managementului resurselor umane
3. Managementul personalului versus Managementul resurselor umane
4. Activităţi ale managementului resurselor umane
5. Organizarea activităţilor de resurse umane
6. Aplicaţii

Obiectivele capitolului

În urma studierii acestui capitol, veţi:

– Înţelege conceptul de management al resurselor umane şi evoluţia procesului de gestionare a resurselor umane;
– Putea explica principalele activităţi pe care trebuie să le desfăşoare departamentul de resurse umane;
– Înţelege rolul strategic al funcţiunii de resurse umane şi modul în care specialiştii

de resurse umane contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizaţionale;

- Descrie modul de organizare a activităţilor de resurse umane;
- Putea descrie rolurile pe care specialiştii de resurse umane le pot avea în cadrul organizaţiilor.

1. Introducere

Oamenii sunt cei care diferenţiază o companie de succes de una fără succes...Nu ştiu dacă această afirmaţie este adevărată în totalitate, dar este cert că fără o forţă de muncă adecvată, o organizaţie nu poate funcţiona la adevărata sa capacitate şi nici nu poate obţine performanţă. Funcţiunea de resurse umane acţionează în prezent ca o funcţiune de achiziţie de talente, talente pe care tot aceasta, prin politicile şi programele de resurse umane trebuie să reuşească să le menţină. De aceea, indiferent de domeniu, profil, mărime, produse sau servicii, toate site-urile companiilor serioase au o secţiune dedicată actualilor şi potenţialilor angajaţi unde este subliniat rolul esenţial al resurselor umane în obţinerea competitivităţii. În prezent toate organizaţiile desfăşoară activităţi de management al resurselor umane, la un nivel avansat sau rezumându-se la activităţi de bază, administrative şi tactice. De altfel, domeniul managementului resurselor umane (MRU) s-a extins atât de mult în ultimii ani încât specialiştii afirmă că politicile de resurse umane ar trebui să fie un efort comun al specialiştilor în resurse umane şi al managerilor de linie din organizaţii, iar implementarea lor să fie împărţită între funcţiunea de resurse umane şi managementul de linie (Porter**,** Bingham & Simmonds**,** 2008).

Succesul companiei noastre este rezultatul diversităţii talentelor angajaţilor noştrii.

Adela Jansen, ***BRD Group Societe Generale,*** *www.brd.ro*

Unii spun că este important să participi. Dar noi, cei de la Henkel, concurăm doar pentru a câştiga. Acest plus de motivaţie, ambiţie şi pasiune îi leagă pe cei aproape 48 000 de Henkelani din întreaga lume. În toate diviziile, în toate activităţile, la toate nivelurile. Succesul companiei Henkel se bazează pe oameni care sunt deschişi la noi experienţe.

Henkel România*, www.henkel.ro*

Ursus Breweries înseamnă branduri puternice şi o echipă de succes. Fiecare angajat este foarte important pentru noi şi ne implicăm permanent în dezvoltarea sa profesională. În acelaşi timp ne dorim ca angajaţii nostri să aibă spirit întreprinzator şi să lucreze cu pasiune şi responsabilitate.

Ursus Breweries*, www.ursus-breweries.ro*

Astfel, putem concluziona că orice persoană care ocupă o funcţie managerială sau tinde către aceasta trebuie să înţeleagă mecanismele prin care resursa umană contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizaţionale şi modalităţile prin care oamenii pot fi motivaţi să determine profitabilitatea organizaţiilor. Specialiştii de resurse umane trebuie să acţioneze strategic şi să coordoneze toate activităţile care într-un fel sau altul afectează personalul organizaţiei.

2. Istoric al managementului resurselor umane

Punctul de pornire al practicilor coodonate de personal este considerat de către specialişti revoluţia industrială declanşată la sfârşitul secolului al XVIII – lea şi în primele decenii ale secolului ale XIX-lea în Anglia şi care s-a extins apoi în întreaga lume (Armstrong, 2001; Bratton & Gold, 2003; Price, 2004; Beardwell & Claydon, 2007). Dezvoltarea industriei a determinat şi creşterea numărului şi dimensiunii organizaţiilor, care a atras după sine necesitatea de a avea grijă într-un fel de problemele curente ale angajaţilor. Cele 14 principii manageriale ale lui Henri Fayol (Administration industrielle et générale, 1916*)* pot fi considerate unele dintre primele idei comprehensive care au pus bazele teoriei manageriale şi au condus la apariţia unor practici coordonate de personal.

După cel de-al Doilea Război Mondial cererea de forţă de muncă a crescut semnificativ, au apărut departamente de personal care se ocupau cu activităţi pur administrative precum păstrarea evidenţei salariaţilor, planificarea concediilor, plata salariilor.

Pe parcursul evoluţiei societăţii, odată cu apariţia legislaţiei în domeniul muncii, a sindicatelor şi a intensificării luptei pentru egalitatea de şanse, funcţiunea de resurse umane devine din ce în ce mai importantă, în prezent, activităţile de resurse umane având un caracter tot mai strategic. Competiţia globală care există la ora actuală determină organizaţiile să facă tot posibilul pentru a avea cea mai potrivită forţă de muncă.

Provocările cărora trebuie să le facă faţă organizaţiile se reflectă şi în abilităţile şi competenţele oamenilor, care urmează un proces de învăţare continuă, de tip long life learning. Lupta pentru talente se desfăşoară acum la nivel internaţional, angajaţii având aşteptări din ce în ce mai mari de la angajatori, aşteptări care parţial se datorează educaţiei, dar mai ales exigenţelor în ceea ce priveşte calitatea vieţii şi autopercepţiei de ”client” al angajatorului.

De-a lungul timpului, specialiştii în domeniul managementului resurselor umane au vorbit despre existenţa unor etape diferite în evoluţia funcţiunii de personal. Am ales să prezentăm în continuare una dintre cele mai cunoscute abordări, care cuprinde patru etape: etapa liberală, etapa psihosocială, etapa contractelor şi etapa

de integrare. Aceste etape reprezintă, de fapt, principalele stadii ale procesului de definitivare a conţinutului managementului resurselor umane.

*La nivel internaţional, specialiştii de resurse umane au înfiinţat **asociaţii profesionale** care au ca scop promovarea şi dezvoltarea managementului resurselor umane. Una dintre cele mai renumite la nivel internaţional este **Chartered Institute of Personnel and Development** (**CIPD**), www.cipd.co.uk De asemenea, există comunităţi ale specialiştilor de RU precum: **CiteHR** (www.citehr.com), **Society for Human Resource Management** (www.shrm.org), **HRM Guide** (www.hrmguide.co.uk), **HRClub – Asociaţia profesioniştilor în resurse umane din România** (www.hr-club.ro). Aceste site-uri oferă informaţii şi materiale relevante pentru orice persoană interesată de domeniul managementului resurselor umane.*

Etapa liberală corespunde sistemului lui Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) şi se caracterizează printr-o abordare individualistă din punct de vedere economic, juridic şi social. Sub aspect economic, se constată că mecanismele de piaţă erau suverane. Angajatul îşi vinde forţa de muncă pe piaţa muncii ca pe o marfă. Salariul diferă în raport cu intensitatea cererii de muncă venită din partea organizaţiilor şi a ofertei de lucru manifestată de către salariaţi, ajungându-se astfel la un salariu de echilibru. Din punct de vedere juridic, se utilizează contractul de muncă individual negociat între organizaţie şi salariat. Din punct de vedere social, salariaţii sunt consideraţi ca având în mod exclusiv caracteristici fiziologice, iar motivaţiile acestora sunt exclusiv de natură materială. Datorită acestor caracteristici, principala trăsătură a etapei liberale o reprezintă determinarea modului de salarizare, astfel încât salariul să fie cât mai stimulativ pentru angajaţi.

***Frederick Winslow Taylor** a fost un inginer mecanic care şi-a propus îmbunătăţirea eficienţei industriale. El a pus bazele managementului ştiinţific fiind autorul cărţii* The principles of Scientific Management *(1911) şi este considerat unul dintre primii consultaţi în management.*

Sursa: Wikipedia – The free encyclopedia,
http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor

Etapa psihosocială a avut ca scop elaborarea unor politici de personal prin care să se umanizeze munca, acordându-se un interes deosebit caracteristicilor psihologice ale indivizilor. Din punct de vedere temporal, etapa psihosocială a debutat în perioada dintre cele două războaie mondiale, când s-a impus datorită consecinţelor politicii practicate în etapa liberală: dezvoltarea mişcărilor greviste, apatia sau ostilitatea salariaţilor. Principalele procedee utilizate în etapa psihosocială se referă la:

- constituirea grupurilor de lucru, astfel încât să existe o viaţă socială la nivelul organizaţiei;
- studiul factorilor de ambianţă, ca de exemplu: temperatura, umiditatea, iluminatul, coloritul, zgomotul;
- determinarea ritmurilor de lucru şi a regimului pauzelor;
- adoptarea unui stil de conducere participativ, caracterizat prin: consultarea salariaţilor, creşterea autonomiei grupurilor de lucru, aplicarea sistemului de sugestii (propunerile făcute de către salariaţi şi reţinute de conducerea organizaţiei fiind recompensate prin acordarea de prime), evoluţia rolului coordonatorului a cărui autoritate se baza preponderent pe antrenarea echipei, în locul acţiunilor de constrângere.

Etapa contractelor se deosebeşte de etapa liberalismului tradiţional prin faptul că:

- acordurile încheiate la nivelul organizaţiei au un caracter temporar, nu definitiv, consacrând un raport de forţe la un moment dat şi astfel favorizând instalarea unei pauze în cadrul mişcărilor sociale;
- acordul stabileşte un raport între cel care angajează (sau organizaţia sa profesională) şi sindicat (ca forţă organizată a salariaţilor regrupaţi) şi nu un contract direct cu un salariat izolat.

Trăsătura definitorie a etapei contractelor o reprezintă faptul că politica de personal nu poate fi elaborată în exclusivitate de către compartimentul de personal, ci şi de către conducerea organizaţiei, în colaborare cu reprezentanţii salariaţilor.

În prezent, etapa contractelor antrenează preocupările în domeniul resurselor umane, îndeosebi pe trei niveluri:

- la nivel organizaţional, prin semnarea convenţiilor colective între conducerea organizaţiei şi sindicatul salariaţilor;
- la nivel de domeniu sau subdomeniu economic, prin semnarea unor convenţii colective între organizaţiile patronale şi uniunile sindicale, privind ansamblul unităţilor economice respective;
- la nivel interprofesional, privind încheierea unor acorduri interprofesionale referitoare la probleme specifice, precum: regimul de pensii, sistemul de pregătire profesională, indemnizaţia de şomaj etc.

Etapa de integrare poate fi caracterizată prin prisma eforturilor şi preocupărilor făcute în scopul integrării strategiilor şi politicilor de resurse umane în strategia generală a organizaţiei. Scopul activităţilor de integrare este acela de orientare a eforturilor şi competenţelor salariaţilor în direcţia realizării obiectivelor organizaţionale. Principalele metode şi tehnici manageriale, utilizate în acest scop de

către organizații, au ca principal obiectiv diminuarea surselor de tensiune şi amplificarea factorilor de motivare a salariaţilor la nivel organizaţional, în vederea dezvoltării sentimentului lor de apartenenţă şi de fidelitate faţă de organizaţie. Principala consecinţă a implementării unei astfel de politici de integrare eficientă apare la nivelul salariaţilor, deoarece aceştia sunt de acord şi acceptă obiectivele stabilite de comun acord şi îşi folosesc cunoştinţele, experienţa şi aptitudinile în beneficiul companiei.

Ca metode, tehnici şi procedee manageriale utilizate de companii în vederea integrării obiectivelor strategiei de resurse umane în strategia generală a organizaţiei, pot fi menţionate: managementul prin obiective, managementul participativ, acţionariatul salariaţilor, sistemele de cointeresare a lucrătorilor, cercurile de calitate, formarea profesională şi sistemul de promovare etc.

Putem observa faptul că, parcurgând aceste etape, funcţiunea de personal a evoluat, şi-a îmbogăţit conţinutul şi devine din ce în ce mai complexă. Astfel, identificăm:

- modificarea locului acestei funcţiuni în structura organizaţiilor, ea devenind astfel o funcţiune strategică legată nemijlocit de conducerea generală a companiilor;
- apariţia unor cerinţe noi cu privire la specialiştii care îşi desfăşoară activitatea în domeniul resurselor umane: gândire strategică, pregătire specializată, cunoştinţe în domeniul ştiinţelor sociale, capacitate de negociere, rapiditate decizională etc.;
- lărgirea sferei instrumentelor utilizate în domeniul resurselor umane (indicatori sociali, bilanţ social, indicatori cheie de performanţă, etc.);
- apariţia unor schimbări în însăşi denumirea funcţiei de coordonator al activităţilor de resurse umane la nivelul organizaţiei. Şeful de personal este înlocuit de către un director sau manager de resurse umane, denumire ce reflectă diversitatea sporită a atribuţiilor specifice domeniului resurselor umane.

Pe fondul unor asemenea evoluţii, s-au înregistrat o serie de schimbări în ceea ce priveşte concepţia tradiţionalistă cu privire la personal. Din sursă de costuri ce trebuie minimizată, personalul a devenit o resursă a cărei utilizare trebuie optimizată. Mai mult, oamenii sunt consideraţi în prezent investiţii la nivel organizaţional, desfăşurându-se un adevărat ”război pentru talente” între companii.

3. Managementul personalului versus Managementul resurselor umane

Ca orice activitate, şi activităţile îndreptate către gestionarea resurselor umane au suferit de-a lungul timpului diverse modificări. În limbajul specialiştilor de resurse

umane a apărut această diferenţiere între conceptul de management al personalului sau relaţiile industriale şi noul concept de management al resurselor umane. Diferenţa dintre cele două paradigme constă, în esenţă, într-o nouă abordare. Managementul resurselor umane reprezintă un nou mod, modern, de a manageria oamenii (Bratton & Gold, 2003).

Realizarea unei abordări comparative privind modul de tratare a problemelor, între managementul resurselor umane şi concepţia tradiţionalistă a funcţiunii de personal, permite identificarea unor elemente de referinţă, aşa cum rezultă din tabelul 1.1.

Tabelul 1.1. Funcţiunea de personal versus funcţiunea de resurse umane

Elemente de referinţă	**Funcţiunea de personal (tradiţională)**	**Funcţiunea de resurse umane**
1	2	3
Natura sarcinilor	– administrarea personalului (angajare, salarizare, realizarea dosarelor de personal); – aplicarea prevederilor dreptului muncii.	– administrarea personalului; – activităţi tactice de resurse umane; – activităţi strategice de resurse umane; – definirea şi aplicarea unei politici sociale; – politica relaţiilor de muncă; – comunicare şi negociere etc.
Cunoştinţele necesare	– juridice şi administrative	– juridice şi administrative; – economice, psihologice, psihosociologice etc.
Perspectiva privind problemele studiate	– termen scurt	– termen scurt; – termen mediu: de ex. elaborarea unor planuri de pregătire profesională şi a unor planuri de carieră; – termen lung: de ex. strategia necesarului de resurse umane, planuri de dezvoltare a carierei profesonale;
Pregătirea profesională a responsabilului de resurse umane	– jurist	– absolvent de învăţământ superior; – certificări naţionale şi internaţionale; – afiliere la asociaţii profesionale de RU;

Priorităţi	– respectarea legislaţiei; – calculul salariilor; – aplicarea metodelor şi tehnicilor de organizare a muncii.	– integrarea strategiei de resurse umane în strategia generală a întreprinderii; – integrarea pe orizontală a politicilor de resurse umane; – dezvoltarea umană şi socială a întreprinderii ca organizaţie; – implicarea personalului în realizarea unor proiecte organizaţionale.
Titularul funcţiei de conducere	Şef de personal	– manager/director resurse umane; – director al relaţiilor sociale; – director al dezvoltării umane şi sociale.

De altfel, unul dintre cele mai cunoscute modele comparative între managementul personalului şi managementul resurselor umane este modelul lui Storey (1992), care compară cele două concepte din perspectiva a patru elemente principale: atitudine şi comportament, aspecte strategice, managementul de linie, pârghii utilizate (Tabelul 1.2.).

Tabelul 1.2. Diferenţele dintre managementul personalului (MP) şi managementul resurselor umane (MRU)

Dimensiunea	**Managementul personalului (MP)**	**Managementul resurselor umane (MRU)**
1. Atitudine şi comportament		
Contracte	Respectare clară a contractelor	Dorinţa de a acţiona ”dincolo de contract”
Reguli	Importanţă dată stabilirii regulilor clare/mutuale	Abordare ”can-do” (pot să fac); nelinişte în faţa ”regulilor”
Acţiunile manageriale sunt ghidate de..	Proceduri/controlul consistent	Nevoile business-ului/flexibilitate/angajament
Comportamentul	Norme/obiceiuri, cutume şi practică	Valori/misiune
Sarcina managementului vis-á-vis de muncă	Monitorizare	Încurajare/Susţinere

Natura relaţiilor	Pluralistă	Unitaristă
Conflictul	Instituţionalizat	Minimalizat, gestionat rapid şi eficient
Standardizarea	Înaltă	Redusă
2. Aspecte strategice		
Relaţiile cheie	Forţă de muncă – management	Business - client
Relaţia dintre management şi forţa de muncă	RU – forţă de muncă	RU- client
Iniţiativele	Dispersate/separate	Integrate
Planificarea strategică	Marginală	Centrală
Luarea deciziei	Lentă	Rapidă
3.Managementul de linie		
Rolul managerilor	Tranzacţional	Leadership transformaţional
Managerii cheie	Specialiştii în relaţiile industriale	Managerii: general, de departament, de linie
Calităţile manageriale apreciate	Negociere	Facilitarea
4. Pârghii utilizate		
Focalizarea atenţiei	Proceduri de personal	Strategii culturale, structurale şi de resurse umane
Selecţia	Sarcină separată, marginală	Sarcină cheie, integrată
Recompensa	Evaluarea postului; gradaţii fixe	Evaluarea performanţei
Condiţiile de muncă	Negociere separată	Armonizare
Managementul relaţiilor de muncă	Contracte colective	Tendinţa de a merge pe contracte individualizate
Comunicarea	Indirectă	Directă

Categorii de posturi şi gradaţii	Numeroase	Puţine
Proiectarea posturilor	Diviziunea muncii	Munca în echipă
Gestionarea conflictelor	Trucuri temporare	Managementul culturii organizaţionale şi al climatului
Trainingul şi dezvoltarea RU	Acces controlat la cursuri	Organizaţii care învaţă

Sursa: Adaptare după Storey (1992)

În România putem vorbi despre exitenţa a 3 feluri de gestionare a resurselor umane în organizaţii:

managementul personalului – în cadrul organizaţiilor de dimensiuni mici şi asociaţiilor familiale, o combinaţie între managementul personalului şi managementul resurselor umane – în organizaţii medii şi mai ales în sistemul public şi cu preponderenţă management de resurse umane în companiile multinaţionale şi în unele companii româneşti foarte mari.

O altă abordare interesantă a diferitelor modalităţi de gestionare a forţei de muncă a fost descrisă de către Fitz – Enz (1994). Acesta precizează că business-ul poate odopta una din cele 3 abordări ale managementului resurselor umane, oferind practicienilor posibilitatea alegerii uneia din cele 3 variante de carieră în resurse umane:

- Zombii: abordarea tradiţionalistă a managementului personalului conform căreia angajaţii sunt priviţi drept costuri în cadrul organizaţiei. Aproximativ 30-50% dintre organizaţii adoptă această abordare, în special IMM-urile şi întreprinderile familiale fără experienţă în activitatea managerială.
- Reactorii: unde managerii de linie au preluat responsabilităţile legate de resurse umane, neavând un departament de resurse umane profesionist. În acest model, managerii de linie nu doresc cu adevărat să fie responsabili de practicile de resurse umane, însă nu au o altă alternativă. Fitz-Enz precizează că 20-30% dintre organizaţii merg pe acest principiu.
- Confidenţii: grupuri mici de specialişti de resurse umane care, în cadrul organizaţiei, pot fi experţi, consultanţi sau brokeri de servicii externalizate. Fitz-Enz consideră această variantă drept cea mai de dorit, doar 20-30% din organizaţii aflându-se în această situaţie.

4. Activităţi ale managementului resurselor umane

Dinamica organizaţiilor şi aşteptările din ce în ce mai mari ale angajaţilor fac ca domeniul managementului resurselor umane să se afle într-un proces permanent de schimbare. Există însă un set de politici şi practici de resurse umane clasice (Figura 1.1), bine definite de către specialişti, completate în ultimii ani de politici inovative, îndreptate spre atragerea şi menţinerea talentelor.

Figura 1.1. Activităţi clasice în managementul resurselor umane

MRU web links

Cei mai doriţi angajatori în 2011 (Catalyst Consulting)

1. *Microsoft*
2. *Google*
3. *Oracle*
4. *BCR*
5. *Continental*
6. *BRD*
7. *Orange*

8. HP

9. Vodafone

10. P&G

http://www.businesscover.ro/29-05-2011-microsoft-google-si-oracle-cei-mai-doriti-angajatori-in-2011/

La ce se referă aceste noi politici de resurse umane? Teoretic, de cele mai multe ori, ele pot fi incluse într-una dintre activităţile clasice de resurse umane. Practic, în business, se întâmplă ca aceste acţiuni să aibă un caracter interdisciplinar, iar în cadrul organizaţiilor să figureze ca proiecte de sine stătătoare. Un exemplu de politică de resurse umane aflată la graniţa dintre management şi marketing este brandul de angajator. Din ce în ce mai multe companii caută diferite modalităţi de a-şi construi un brand de angajator care să corespundă valorilor şi aşteptărilor celei mai calificate forţe de muncă. Ca în multe alte ţări, anual în România, companiile de consultanţă realizează studii precum Employer of Choice (Daedalus MillwardBrown), "Cei mai buni angajatori din România" (Mercury Research), "Cei mai doriţi angajatori" (Catalyst Consulting). De exemplu, în anul 2011, studiul realizat de Catalyst Consulting plasează pe primele trei locuri, firme din domeniul IT. Consecinţele unui astfel de clasament, atât ca imagine a organizaţiei pe piaţă, cât şi în termeni de atracţie pentru forţa de muncă înalt calificată, sunt evidente.

Planificarea resurselor umane este o activitate coordonată de departamentul de resurse umane care consultă şi sfătuieşte managementul de linie cu privire la toate implicaţiile determinate de dezvoltarea organizaţională, de creşterea sau reducerea numărului angajaţilor la nivelul departamentelor. Planificarea eficientă a resurselor umane prespune o colaborare strânsă a specialiştilor de resurse umane cu toţi managerii de linie din organizaţie. Producerea şi livrarea la timp şi la anumite standarde de calitate a produselor şi serviciilor sunt determinate de existenţa unui număr echilibrat de angajaţi, reflectat în bugetul companiei şi care asigură un raport cost-beneficiu corespunzător nivelului de performanţă planificat.

Analiza şi proiectarea posturilor. Pentru a putea fi desfăşurată, activitatea organziaţiilor presupune o serie de atribuţii şi sarcini. Fiecare post cuprinde mai multe sarcini de muncă, ce se pot modifica în timp. Legislaţia în domeniul muncii din România stipulează necesitatea existenţei fişei postului pentru fiecare post din organizaţii. De asemenea, reglementările în vigoare descriu toate ocupaţiile existente în ţara noastră conform unui standard ocupaţional. Organizaţiile însă sunt diferite şi, de multe ori, deşi un post are aceeaşi denumire în mai multe organizaţii, conţinutul său poate fi şi el diferit. Analiza postului presupune obţinerea de informaţii relevante cu privire la un post. Proiectarea postului presupune identificarea modului în care munca va fi realizată şi a sarcinilor necesare pe un anumit post (Steen şi ceilalţi, 2009). Specialiştii de resurse umane trebuie să deţină competenţe în design-ul posturilor şi să cunoască metodele şi tehnicile de analiză şi

proiectare a posturilor, rolul managerilor de linie şi al ocupanţilor efectivi ai posturilor fiind esenţial pentru succesul acestor activităţi de resurse umane.

Recrutarea şi selecţia resurselor umane. Fiecare organizaţie are nevoie de noi angajaţi, din diferite motive: se dezvoltă şi numărul activităţilor creşte, unii angajaţi sunt avansaţi şi apar posturi vacante, alţi angajaţi îşi dau demisia, sunt concediaţi, se pensionează sau intră în concedii prelungite etc. Indiferent de motivul pentru care organizaţia are nevoie de resursă umană nouă, aceasta trebuie, mai întâi să declanşeze un proces de recrutare, apoi să realizeze selecţia. Recrutarea reprezintă procesul prin care organizaţiile caută aplicanţi pentru posturile vacante. Selecţia se referă la procesul prin care organizaţia alege cea mai potrivită persoană pentru postul disponibil. Prin intermediul metodelor de selecţie utilizate, organizaţiile încearcă să identifice abilităţile, competenţele şi cunoştinţele persoanelor recrutate, astfel încât persoana selectată să corespundă ca profil profesional cerinţelor postului vacantat. Recrutarea şi selecţia se pot face din interiorul organizaţiei (situaţie în care vorbim despre un transfer) sau din exteriorul organizaţiei.

Dezvoltarea resurselor umane. Conceptul de organizaţie care învaţă nu mai reprezintă de mult un concept nou. Organizaţiile conştientizează faptul că, deşi pot atrage angajaţi foarte bine pregătiţi, trebuie să îi dezvolte în continuare pentru a-i putea menţine în companie şi pentru a-i ajuta să progreseze. Formarea, sau training-ul – neologism în limba română şi intens utilizat de către angajaţi – reprezintă eforturi planificate ale organizaţiilor, pentru a îmbunătăţi competenţele profesionale ale angajaţilor lor sau pentru a îi ajuta să dobândească noi competenţe.

Managementul carierei profesionale. În prezent, oamenii petrec jumătate sau uneori chiar mai mult din timpul lor la serviciu. Aspectele profesionale ale vieţii unei persoane au căpătat din ce în ce mai multă semnificaţie din punct de vedere social, iar cariera profesională reprezintă un punct central al vieţii sociale a indivizilor. Conceptul de carieră nu mai este privit ca o simplă mişcare ascendentă sau avansare a unei persoane, ci a dobândit o accepţie mult mai largă şi o aplicabilitate tot mai globală (Manolescu, 2007). Organizaţiile sunt responsabile să planifice carierele organizaţionale ale salariaţilor lor şi să îi ajute pe aceştia să-şi dezvolte planuri individuale de carieră, în concordanţă cu performanţa îndeplinită. Nu în ultimul rând, organizaţiile sunt responsabile de menţinerea unui echilibru între viaţa profesională şi viaţa personală a angajaţilor, echilibru ce are consecinţe majore asupra sănătăţii fizice şi mentale a salariaţilor.

Evaluarea performanţelor este o activitate de resurse umane, componentă de bază a managementului performanţei. Printre obiectivele principale ale evaluării performanţelor profesionale sunt, cu siguranţă, identificarea nivelului de performanţă al unui salariat pe o perioadă de timp, îmbunătăţirea comunicării dintre angajaţi şi conducerea organizaţiei, stabilirea unor metode de training în viitor, identificarea unor noi modalităţi de recompensare şi, foarte important, promovarea în cadrul organizaţiei şi managementul carierei. Totuşi, dintre toate activităţile cuprinse de managementul resurselor umane, evaluarea performanţelor este, cu siguranţă, una dintre cele mai contestate şi mai puţin populare activităţi

desfăşurate, pentru toate persoanele implicate în acest proces, întrucât, desfăşurată necorespunzător, poate genera o multitudine de conflicte organizaţionale. Din acest motiv, sistemele de evaluare a angajaţilor trebuie să fie adaptate specificului activităţilor desfăşurate, să aibă un grad cât mai mare de obiectivitate, fiind necesară realizarea unei aprecieri în raport cu cerinţele şi particularităţile locului de muncă, dar şi evaluări diferenţiate, în funcţie de responsabilităţile atribuite fiecărui loc de muncă.

Managementul recompenselor, denumit în practica managerială şi sistemul de compensaţii şi beneficii acordate salariaţilor, poate fi considerat motorul activităţilor salariaţilor unei organizaţii. În mod normal şi logic, oamenii muncesc şi pentru a obţine recompense. Aceste recompense însă, trebuie să fie dimensionate în funcţie de conţinutul muncii, de responsabilitatea solicitată, de timpul alocat şi nu în ultimul rând de performanţa obţinută. Planificarea compensaţiilor şi beneficiilor acordate presupune luarea unor decizii complexe şi dificile, în concordanţă cu legislaţia în domeniul muncii. În prezent există numeroase programe informatice care permit gestionarea rapidă şi eficientă a sistemului de compensaţii şi beneficii. Dacă partea financiară are importanţa ei evidentă, uneori recompensele de natură moral – spirituală pot juca un rol extrem de important în motivarea angajaţilor la locul de muncă.

Gestionarea relaţiilor cu angajaţii presupune activităţi de resurse umane care se ocupă cu gestionarea raporturilor de muncă: practicile şi condiţiile de angajare, negocierile colective ale unor drepturi şi obligaţii, dialogul social, modalităţi de rezolvarea a conflictelor, stabilirea regulilor de comportament al angajaţilor la locul de muncă.

Motivarea angajaţilor cuprinde toate demersurile pe care specialiştii de resurse umane le fac pentru a motiva în muncă angajaţii. Teoria şi practica organizaţională din ultimii ani demonstrează faptul că, prin rolul său de partener strategic, specialistul de resurse umane are menirea de a identifica la nivelul departamentelor organizaţiei factorii care induc insatisfacţia în muncă, de a evalua nivelul satisfacţiei şi motivaţiei angajaţilor şi de a propune soluţii strategice integrate, la nivel de departamente şi organizaţie, prin implicare directă. Aceasta pentru că specialistul de resurse umane are o viziune de ansamblu asupra problemelor de resurse umane cu care se confruntă organizaţia.

Securitatea şi sănătatea în muncă. Deşi modul în care munca este desfăşurată la nivelul organizaţiilor a suferit modificări spectaculoase în ultimele decenii, prin introducerea progresului tehnic şi a multiplelor inovaţii în domeniul tehnologiei informaţionale, nici în prezent nu putem vorbi despre locuri de muncă 100% sigure. Există încă o multitudine de factori care afectează securitatea şi sănătatea în muncă a angajaţilor. Departamentele de resurse umane trebuie să asigure un grad cât mai crescut al securităţii şi sănătăţii la locul de muncă prin îmbunătăţirea mediului de muncă, prin dezvoltarea unor proceduri specifice, prin promovarea unei culturi a securităţii la locul de muncă.

5. Organizarea activităţilor de resurse umane

În practică, activităţile de resurse umane sunt realizate de către persoane specializate, acestea fiind încadrate în compartimente distincte din structura organizatorică a întreprinderii. Mărimea şi complexitatea acestor compartimente depind de dimensiunile organizaţiei şi de specificul activităţii desfăşurate.

În structura organizatorică a organizaţiilor mici şi mijlocii (cu efective până la 250 de salariaţi) este constituit un compartiment (serviciu) de resurse umane având ca responsabil un şef de serviciu. Structura acestui compartiment este redată schematic în figura 1.2.

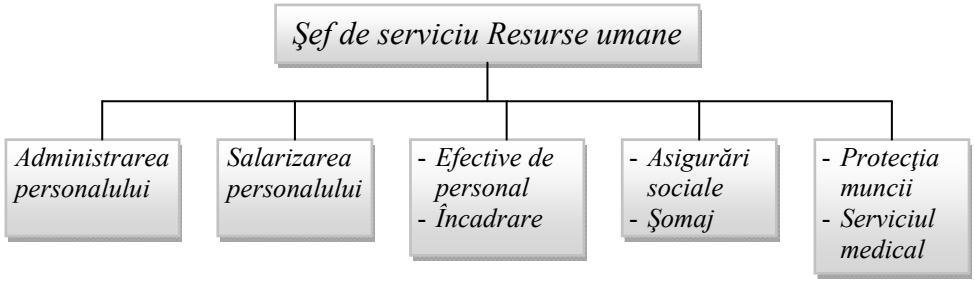


Figura 1.2. Organizarea compartimentului de resurse umane în întreprinderile mici şi mijlocii

În cadrul organizaţiilor mari sunt organizate departamente sau direcţii de resurse umane, a căror structură este prezentată schematic în figura 1.3.

Indiferent de mărimea organizaţiei, este necesară încadrarea în structura organizatorică a compartimentelor de resurse umane a unor posturi de bază, precum:

- director (şef serviciu) al resurselor umane;
- responsabil cu administrarea resurselor umane;
- responsabil cu formarea profesională;
- responsabil cu recrutarea şi încadrarea personalului.

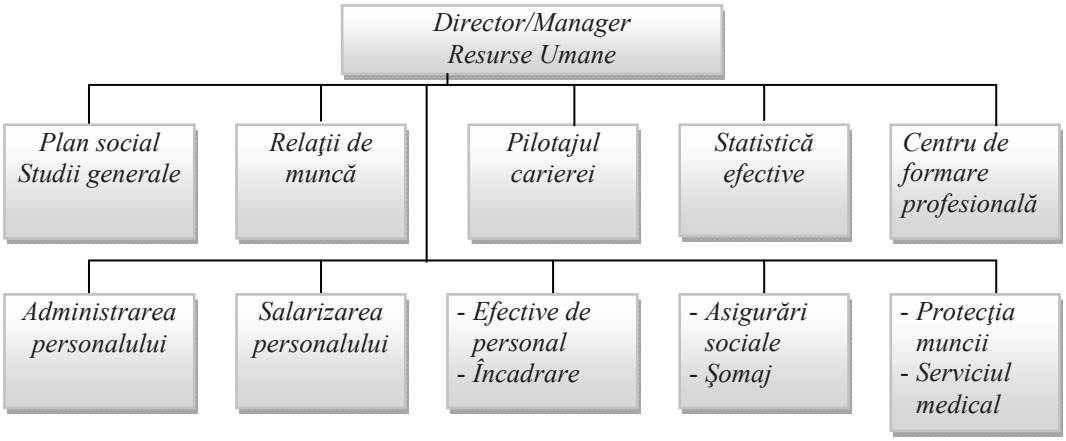


Figura 1.3. Organizarea Direcţiei de Resurse Umane într-o întreprindere mare

Trebuie menţionat faptul că în companiile occidentale, funcţia de manager resurse umane sau responsabil resurse umane este atribuită unui absolvent al unei forme de învăţământ superior, posesor al unei diplome aferente celui mai înalt nivel de pregătire universitară (MBA), în universităţile din ţările dezvoltate existând specializări distincte pentru managementul resurselor umane.

Managerul de resurse umane este responsabil cu gestionarea eficientă a resurselor umane dintr-o organizaţie.

Principalele sale direcţii de acţiune sunt:

- consilierea celorlalţi manageri în probleme de resurse umane;
- coordonarea desfăşurării activităţilor de resurse umane;
- coordonarea elaborării politicilor şi programelor de resurse umane;
- coordonarea personalului din cadrul departamentului de resurse umane;
- elaborarea strategiei de resurse umane;
- monitorizarea costurilor de personal;
- monitorizarea sistemului de relaţii de muncă din cadrul organizaţiei;
- organizarea activităţii departamentului de resurse umane;
- reprezentarea compartimentului de resurse umane.

În funcţie de natura activităţii, de mărimea organizaţiei, de filosofia managerială existentă, managerul de resurse umane îşi asumă diverse roluri:

- de reprezentare;
- de lider;

- de contactare de persoane;
- de monitorizare;
- de diseminare de informaţii;
- de purtător de cuvânt;
- de întreprinzător;
- de identificare a unor disfuncţionalităţi;
- de alocare de resurse (strateg);
- de negociator.

În tabelul 1.3 este descris succint conţinutul fiecăruia dintre aceste roluri ale managerului de resurse umane.

Tabelul 1.3. Rolul managerului de resurse umane

Nr. crt.	Rolul managerului de resurse umane	Conţinutul rolului
1	**Reprezentare**	– reprezintă compania în relaţiile cu furnizorii de servicii de resurse umane; – reprezintă interesele personalului în relaţia cu managementul organizaţiei; – reprezintă interesele organizaţiei în relaţiile cu personalul angajat.
2	**Lider**	– stabileşte rolurile personalului din compartimentul de resurse umane; – coordonează activităţile la nivelul compartimentului de resurse umane.
3	**Contactare de persoane**	– se ocupă de adaptarea şi integrarea noilor angajaţi la locul de muncă; – contactează şi dezvoltă relaţii cu furnizorii de servicii de resurse umane.
4	**Monitorizare**	– monitorizează activitatea personalului din compartimentul de resurse umane; – monitorizarea sistemului de relaţii de muncă.
5	**Diseminare de informaţii**	– oferă informaţii de specialitate tuturor celorlalţi manageri ai companiei; – pregăteşte echipa managerială a companiei în probleme de resurse umane; – informează echipa managerială cu privire la

		stadiul de desfăşurare a activităţilor de resurse umane.
6	**Purtător de cuvânt**	– în relaţiile cu managementul companiei formulează şi exprimă opinii în numele tuturor angajaţilor compartimentului de resurse umane.
7	**Întreprinzător**	– stabileşte obiectivele în domeniul resurselor umane; – stabileşte modalităţile de atingere a obiectivelor; – elaborează planul strategic de dezvoltare a resurselor umane.
8	**Identifică disfuncţionalităţi**	– identifică principalele disfuncţionalităţi apărute în activitatea compartimentului de resurse umane şi propune soluţii în vederea remedierii acestora.
9	**Alocare de resurse**	– elaborează proiectul de buget de resurse umane; – analizează execuţia bugetului de resurse umane.
10	**Negociator**	– negociază structura şi conţinutul drepturilor şi obligaţiilor angajaţilor şi patronatului; – identifică şi soluţionează eventualele situaţii conflictuale.

Pentru a putea fi un bun manager de resurse umane, un individ trebuie să cumuleze următoarele calităţi şi abilităţi:

- să aibă viziune economică;
- să fie un bun cunoscător al naturii umane;
- să aibă tact, diplomaţie;
- să fie perseverent în realizarea acţiunilor sale;
- să fie răbdător şi să asculte opiniile tuturor celor cu care lucrează;
- să fie empatic;
- să aibă spirit de echipă;
- să aibă charismă;
- să posede capacitate de inovare şi creativitate;
- să dispună de abilităţi interpersonale;

- să manifeste corectitudine în relaţiile cu toţi angajaţii companiei al cărei salariat este;
- să cunoască foarte bine afacerea organizaţiei;
- să dispună de cunoştinţe de legislaţia muncii.

Managerul de resurse umane nu lucrează însă singur. În funcţie de activitatea desfăşurată, în practică, pot fi întâlnite următoarele categorii de specialişti de resurse umane:

- specialişti în planificarea resurselor umane;
- specialişti în recrutarea şi selecţia resurselor umane;
- specialişti în analiza, proiectarea şi evaluarea posturilor;
- specialişti în evaluarea performanţelor;
- specialişti în soluţionarea conflictelor de muncă;
- specialişti în salarizarea personalului;
- specialişti în protecţia muncii;
- specialişti în dezvoltarea resurselor umane;
- specialişti în comunicarea cu angajaţii.

6. Aplicaţii:

1. Investigaţi evoluţiile economice recente din România şi argumentaţi, pe baza informaţiilor culese, rolul jucat de resursele umane într-un anumit sector de activitate (sănătate, învăţământ, telecomunicaţii, agricultură, turism etc.).
2. Efectuaţi un studiu într-o organizaţie economică şi evidenţiaţi activităţile de resurse umane desfăşurate. Analizaţi poziţia departamentului de resurse umane în organigrama organizaţiei.
3. Identificaţi, pe baza studiilor efectuate într-o organizaţie economică, contribuţiile semnificative ale unor factori de micro- şi de macromediu.
4. Identificaţi care sunt în prezent, în România, posibilităţile de formare şi dezvoltare a competenţelor necesare unui manager de resurse umane. Comentaţi situaţia existentă.
5. Efectuaţi un studiu al pieţei internaţionale şi identificaţi ofertele universitare care permit dobândirea de competenţe în domeniul resurselor umane. Efectuaţi un studiu comparativ al acestor oferte. Precizaţi în ce măsură aceste oferte vi se par atrăgătoare.

6. Schițați profilul profesional și comportamental al unui manager de resurse umane dintr-o organizație economică pe care o cunoașteți.
7. Concepeți un interviu cu un manager de resurse umane. Pregătiți forma înregistrată și scrisă a acestui interviu. Comentați răspunsurile primite.

Bibiliografie

Armstrong, M., (2001), *Managementul resurselor umane* – Manual de practică, Editura Codecs.

Beardwell, J. & Claydon, T., (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach,* ediția a 5-a, Prentice Hall, Pearson Education Limited.

Bratton, J. & Gold, J., (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice,* 3rd edition, Basingstoke: Palgrave.

BRD Groupe Societe Generale, http://www.brd.ro/recrutare/oamenii-fac-diferenta/, vizualizat la data de 10 februarie 2012.

Businesscover.ro, http://www.businesscover.ro/29-05-2011-microsoft-google-si-oracle-cei-mai-doriti-angajatori-in-2011/, articol vizualizat la data de 17 februarie 2012.

Henkel, http://www.henkel.ro/cariere.htm vizualizat la data de 10 februarie 2012.

Lefter, V., Deaconu, A. (2008) *Managementul resurselor umane – Teorie și practică,* Editura Economică, București, pp. 22-25, 34-38.

Manolescu, A., Lefter, V., Deaconu, A. (2007) *Managementul resurselor umane,* Editura Economică, București.

Porter, C., Bingham, C. & Simmonds, D., (2008) *Exploring Human Resource Management*, London: McGraw-Hill Higher Education.

Price A., (2004). *Human Resource Management in a Business Context,* Thomson Learning, London, Second edition.

Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources,* Oxford: Basil Blackwell.

Steen, S., Noe, R., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P. (2009) *Human resource management,* Second Canadian Edition, McGraw Hill Ryerson, Canada.

Ursus Brewries, http://www.ursus-breweries.ro/oameni/ vizualizat la data de 10 februarie 2012.

Capitolul 2

Managementul strategic al necesarului de resurse umane

„Studiază mai întâi știința și continuă apoi cu practica născută din această știință"

(Leonardo da Vinci)

Subcapitole

1. Conţinutul managementului strategic al necesarului de resurse umane
2. Analiza efectivelor de resurse umane ale unei organizaţii
3. Procesul planificării strategice a necesarului de resurse umane
4. Adaptarea necesarului de resurse umane în raport cu efectivele existente
5. Flexicuritatea forţei de muncă
6. Rolul politicilor în domeniul resurselor umane
7. Aplicarea politicilor de resurse umane
8. Aplicaţii şi studii de caz

Obiectivele capitolului

În urma studierii acestui capitol, veţi:

– înţelege importanţa previzionării necesarului de resurse umane într-o organizaţie;
– cunoaşte metode pentru determinarea necesarului de resurse umane;
– şti să evidenţiaţi costurile dezechilibrelor de personal;

– cunoaşte diferite practici pentru asigurarea flexicurităţii forţei de muncă;
– putea evalua politicile de resurse umane ale unor organizaţii.

1. Conţinutul managementului strategic al necesarului de resurse umane

O componentă importantă a managementului resurselor umane o constituie previziunea nevoilor de resurse umane. Responsabilii de resurse umane trebuie să anticipeze, cât mai bine posibil, care va fi gradul de ocupare a forţei de muncă şi să stabilească astfel necesarul de resurse umane pentru o perioadă de câţiva ani. Aceştia trebuie să fie capabili să asigure o utilizare eficientă a resurselor umane, adaptând necesarul de salariaţi la necesităţile impuse de evoluţia activităţii organizaţiei.

Necesitatea managementului previzional al resurselor umane este cu atât mai actuală, cu cât realitatea arată că la nivelul multor organizaţii, preocupările în acest sens sunt aproape inexistente, situaţiile anterioare sunt menţinute şi pentru perioadele următoare, toate acestea generând apariţia unor neconcordanţe privind: existenţa unor supraefective de salariaţi; lipsa forţei de muncă pentru anumite calificări; dezechilibre în ceea ce priveşte structura salariaţilor în funcţie de vârstă etc. Consecinţele imediate ale unor dezechilibre de resurse umane asupra activităţii organizaţiei sunt dintre cele mai dure, concretizându-se în:

- creşterea costurilor de producţie din cauza unor cheltuieli nejustificate cu salariile;
- imposibilitatea fabricării, din cauza lipsei de personal, a unor produse cerute pe piaţă;
- lipsa perspectivei de carieră pentru unele categorii de salariaţi etc.

Astfel de elemente constituie doar o parte din argumentele ce justifică interesul pentru previziunea necesarului de resurse umane şi includerea acestei activităţi în strategia generală a organizaţiei.

În procesul de previziune a necesarului de resurse umane trebuie luate în considerare o serie de elemente referitoare la evoluţia mediului concurenţial şi a pieţelor, la schimbările tehnologice intervenite în procesul de producţie, la ciclicitatea activităţilor economice etc. Toate aceste restricţii, mai mult sau mai puţin previzibile, constituie, în fond, particularităţi ale managementului strategic al resurselor umane care solicită luarea în considerare a unor elemente referitoare la:

- previziunea evoluţiei activităţii ramurilor şi sectoarelor în care activează nu numai organizaţia, dar şi clienţii acesteia;
- situaţia organizaţiilor concurente (producţie realizată, tehnologii utilizate, preţuri de vânzare etc.);

- strategia organizaţiei şi obiectivele generale ale acesteia;
- politicile comerciale, respectiv planificarea volumului vânzărilor companiei, pe termen scurt, mediu şi lung;
- gradul de incertitudine privind evoluţia vânzărilor, precum şi a mediului înconjurător;
- politicile de investiţii şi politica tehnologică pentru perioadele viitoare;
- politica de producţie pe care compania o va adopta în perioada următoare;
- consecinţele acţiunii unor factori care conduc la apariţia unor noi calificări, schimbări în managementul organizaţiei sau în organizarea muncii etc.

Acestea sunt câteva dintre elementele care fac ca previziunile privind evoluţia activităţilor întreprinderii şi implicit a necesarului de resurse umane să fie dificile şi caracterizate de un anumit grad de incertitudine.

În plus, efectul modificării activităţii unei companii asupra ocupării resurselor umane nu este direct proporţional. De exemplu, previziunea scăderii vânzărilor cu 10%, în perioada curentă, faţă de perioada anterioară, nu va conduce în mod automat la o reducere cu 10% a necesarului de resurse umane al respectivei organizaţii. Tocmai de aceea, este necesar, ca în procesul de previziune a nevoilor de resurse umane, să se ţină cont de evoluţia probabilă a productivităţii muncii, de costurile mişcării interne şi ale fluctuaţiilor personalului etc.

În acest context, trebuie menţionat faptul că în procesul de gestiune previzională a resurselor umane, planificarea efectivelor de salariaţi deţine un rol scăzut, în comparaţie cu interesul manifestat în direcţia:

- identificării problemelor înainte ca acestea să se manifeste sub forma crizelor pe termen scurt (privind resursele umane);
- identificării unor factori de risc şi incertitudine, a căror acţiune are consecinţe la nivelul resurselor umane;
- asigurării flexibilităţii resurselor umane, cu scopul de a face faţă unor evenimente neprevăzute etc.

Prin conţinutul său, managementul previzional al necesarului de resurse umane trebuie să abordeze următoarele aspecte:

1. analiza posturilor şi a efectivelor de salariaţi ai organizaţiei;
2. previziunea necesarului de resurse umane;
3. adaptarea pe termen scurt, mediu şi lung, a necesarului de resurse umane în raport cu efectivele existente şi obiectivele strategice ale întreprinderii.

Sintetizând, conţinutul managementului previzional al necesarului de resurse umane poate fi reprezentat şi analizat astfel (figura 2.1):

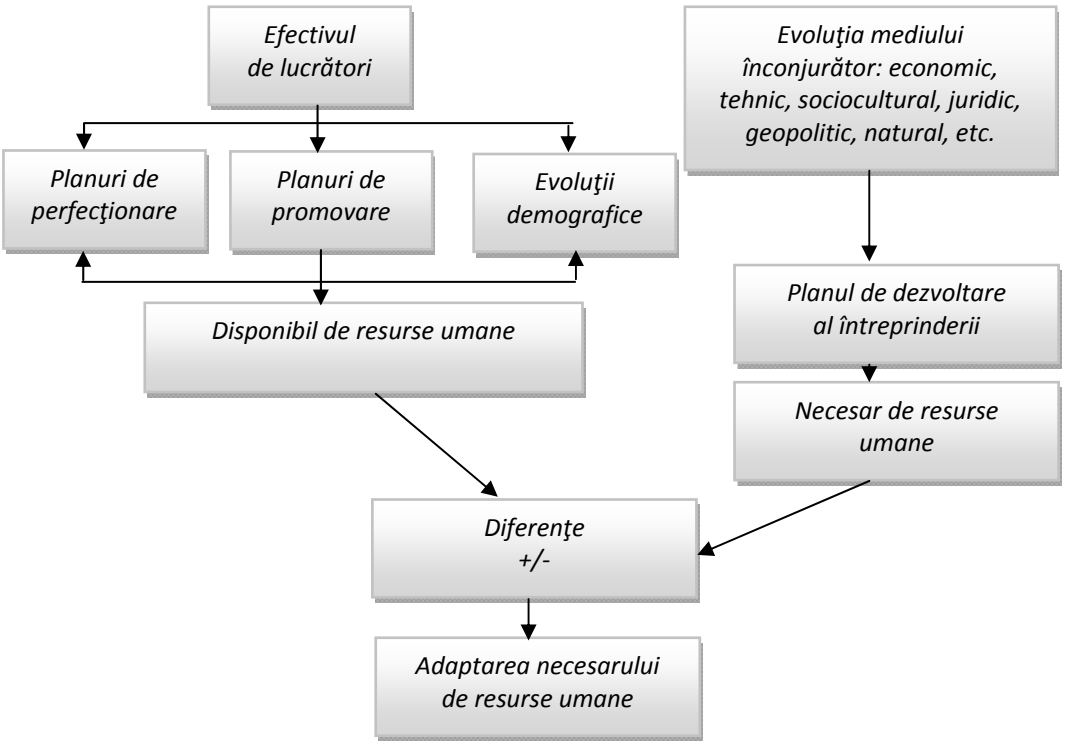

Efectivul de lucrători
Evoluţia mediului înconjurător: economic, tehnic, sociocultural, juridic, geopolitic, natural, etc.
Planuri de perfecţionare
Planuri de promovare
Evoluţii demografice
Planul de dezvoltare al întreprinderii
Disponibil de resurse umane
Necesar de resurse umane
Diferenţe +/-
Adaptarea necesarului de resurse umane

Figura 2.1. Conţinutul managementului previzional al necesarului de resurse umane

2. Analiza efectivelor de resurse umane ale unei organizaţii

Managementul strategic al resurselor umane presupune analiza situaţiei existente la nivelul unei organizaţii, în domeniul resurselor umane. Această analiză vizează diferite aspecte: numărul şi structura personalului (pe vârste, vechime, sex etc.), nivelul de competenţă profesională în raport de criteriile stabilite pentru aprecierea salariaţilor, gradul de absenteism etc. Datele privind situaţia existentă în domeniul resurselor umane pot fi redate cu ajutorul unor tabele, organigrame, histograme etc.

Un indicator de bază al analizei îl reprezintă *rotaţia personalului,* calculat astfel:

$$R_p = \frac{N_p}{N_1} \cdot 100$$, unde:

R_p = rotaţia personalului, respectiv procentul salariaţilor plecaţi din organizaţie, într-o anumită perioadă;

N_p = numărul de salariaţi care au plecat din organizaţie în perioada respectivă;

$\overline{N}_1$ = numărul mediu al salariaţilor în perioada respectivă.

Indicatorul rotaţia personalului reflectă astfel procentul de lucrători ce trebuie recrutaţi în perioada următoare pentru a menţine efectivul mediu de salariaţi al companiei. Pentru a fi util în luarea deciziilor de încadrare, acest indicator trebuie să se calculeze la niveluri diferite, cum ar fi: organizaţie, categorii de salariaţi (personal tehnic, administrativ, comercial etc.), specializări (tehnicieni de întreţinere, electricieni…), niveluri de calificare etc.

Pentru a analiza situaţia existentă în domeniul resurselor umane, în funcţie de criteriul competenţelor profesionale ale salariaţilor, se întocmeşte la nivelul fiecărui compartiment de muncă (serviciu, birou) sau verigă de producţie (secţie, atelier) o „fişă a competenţelor salariaţilor", conform modelului prezentat în tabelul 2.1.

Tabelul 2.1. Fişă privind competenţele salariaţilor pentru diferite lucrări, la un compartiment de muncă

Lucrarea nr. / **Numele salariaţilor**	**L1**	**L2**	**L3**	**L4**
Gheorghe I.	4	2	3	3
Ionescu P.	0	4	0	3
Georgescu V.	0	2	4	0
Vasile I.	0	0	0	2

În cadrul acestui tabel, notaţiile folosite au următoarele semnificaţii:

0 – salariatul nu deţine nivelul profesional pentru efectuarea lucrării respective;

1 – salariatul nu cunoaşte lucrarea, dar are un nivel profesional suficient pentru a fi pregătit în vederea executării lucrării;

2 – salariatul cunoaşte bine lucrarea;

3 – salariatul cunoaşte foarte bine lucrarea;

4 – salariatul are un nivel profesional superior cerinţelor lucrării.

Analizând modelul de fişă privind competenţele salariaţilor prezentat în tabelul 2.1, rezultă că pentru anumite lucrări (ex. L1), organizaţia dispune doar de o singură persoană capabilă să efectueze activităţile necesare (dacă persoana părăseşte organizaţia, apare imposibilitatea efectuării respectivei lucrări). De asemenea, anumiţi salariaţi au competenţa de a efectua o singură lucrare (ex., în cazul salariatului Vasile I.) sau pot efectua mai multe lucrări fără a înregistra însă performanţa dorită (Georgescu V.).

Drept urmare, o analiză calitativă a competenţelor salariaţilor pentru diferite lucrări va permite luarea unor măsuri viitoare, în vederea îmbunătăţirii nivelului de pregătire profesională a unor salariaţi (asigurarea unei polivalenţe selective) astfel încât să se asigure un grad ridicat de flexibilitate în folosirea forţei de muncă. Se impune astfel, ca fiecare şef ierarhic (la nivel de echipă, atelier, secţie, serviciu, birou etc.) să efectueze o analiză a disponibilului de resurse umane aflate în subordinea sa, iar la nivel de organizaţie, compartimentul resurse umane are principala responsabilitate în acest sens.

Totodată se pot stabili cu acest prilej şi o serie de alte elemente, ce trebuie luate în considerare, ca de exemplu:

- dezechilibrele existente în cadrul piramidei vârstelor salariaţilor din unele compartimente;
- existenţa unor situaţii de „blocaj" al carierei pentru tineri;
- înregistrarea unui nivel ridicat al absenteismului şi al rotaţiei personalului etc.

Pornind de la constatarea unor astfel de situaţii, trebuie identificate şi analizate cauzele care au condus la apariţia lor şi adoptate unele măsuri, specifice managementului previzional al resurselor umane, privind:

- numărul şi ritmul angajărilor în cazul anumitor posturi;
- nevoile viitoare de formare profesională a unor salariaţi;
- perspectiva efectuării unor schimbări în procesul de utilizare a forţei de muncă etc.

3. Procesul planificării strategice a necesarului de resurse umane

3.1. Normara muncii – cerinţă de bază pentru determinarea necesarului de lucrători

Conform prevederilor legale în vigoare (Codul Muncii, art. 126) „norma de muncă exprimă cantitatea de muncă necesară pentru efectuarea operaţiunilor sau

lucrărilor de către o persoană cu calificarea corespunzătoare, care lucrează cu intensitate normală, în condiţiile unor procese tehnologice şi de muncă determinate". Normele de muncă sunt specifice fiecărui angajator; la elaborarea lor trebuie să se ţină cont de normativele în vigoare şi să fie consultate sindicatele sau reprezentanţii salariaţilor.

Orice normă de muncă trebuie să respecte o serie de cerinţe manageriale, astfel:

- să fie accesibilă, respectiv să aibă o astfel de mărime încât să permită îndeplinirea sa de către orice lucrător care are calificarea corespunzătoare şi respectă condiţiile tehnico-organizatorice date;
- să fie progresivă, astfel încât să crească faţă de realizările anterioare, dar să corespundă ca mărime cu nivelul realizat de majoritatea lucrătorilor;
- să ţină cont de exigenţele unei organizări raţionale a producţiei şi a muncii precum şi de măsurile aplicate privind introducerea progresului tehnic în cadrul unităţii;
- să aibă un nivel astfel stabilit încât să permită îndeplinirea ei la nivelul proiectat. Gradul de realizare al unei norme de muncă se calculează prin indicele de îndeplinire al normelor de muncă astfel:

$$I_n = \frac{t_n}{t_{ef}} \cdot 100$$

în care: t_n = timpul normat pentru un produs, lucrare, serviciu, etc.;

t_{ef} = timpul efectiv trecut pentru realizarea acelui produs.

Indicele de îndeplinire al normelor de muncă trebuie calculat atât la nivelul fiecărui lucrător cât şi în medie, la nivel de echipă, atelier, secţie, întreprindere; în practică, se consideră că o depăşire repetată cu mai mult de 5% a indicelui mediu de îndeplinire a normelor de muncă reflectă faptul că nivelul respectivelor norme este nerealist şi în consecinţă se impune revizuirea mărimii respectivelor norme de muncă.

Pentru a controla calitatea normelor de muncă, sub aspectul nivelului de fundamentare al acestora, se urmăreşte corelaţia dintre indicele mediu de îndeplinire al normelor de muncă şi cel al productivităţii muncii; o activitate eficientă, prin prisma managementului resurselor umane necesită următoarea corelaţie:

$$I_w \geq \bar{I}_n$$

Normele de muncă se pot exprima sub diferite forme, astfel:

- norme de timp;
- norme de producţie;
- norme de personal;
- sfera de atribuţii;
- norme de servire.

Norma de timp (Nt) se exprimă în unităţi de timp, de regulă om-ore, pe unitate de produs, lucrare, activitate, etc. În structura duratei totale a unei norme de timp se cuprind o serie de elemente, grupate pe două componente:

- timpul de muncă productiv;
- timpul de întreruperi reglementate (pentru odihnă şi necesităţi fireşti, pentru anumite situaţii obiective datorate organizării producţiei şi a muncii, specificului tehnologiei, etc.).

Norma de producţie (Np) reprezintă numărul de produse, de lucrări, sarcini etc., pe o anumită perioadă de timp. Între norma de producţie şi norma de timp există următoarele relaţii:

$$Np = \frac{1}{Nt} \quad \text{şi} \quad Nt = \frac{1}{Np}$$

Norma de personal, folosită mai ales pentru exprimarea, normelor de muncă la personalul tehnic, economic, de altă specialitate şi administrativ (TESA) reprezintă numărul de lucrători ce trebuie să participe la realizarea unor activităţi, sarcini de serviciu, etc; în practică această normă poate include lucrători cu pregătire diferită, atât sub aspectul nivelului acesteia (elementar, mediu, superior) cât şi al domeniului (tehnic, economic, de altă specialitate).

Sfera de atribuţii, se utilizează în special pentru personalul TESA, atunci când activităţile executate sunt variate, au un grad redus de repetabilitate etc; această normă de muncă reprezintă în realitate o listă cu toate sarcinile, atribuţiile şi responsabilităţile ce se stabilesc unei persoane, într-o anumită perioadă de timp.

Norma de servire, reprezintă totalitatea sarcinilor, atribuţiilor şi responsabilităţilor ce revin unei persoane într-o anumită zonă de lucru sau pentru un număr determinat de locuri de muncă, maşini, utilaje, instalaţii etc.

3.2. Metode pentru determinarea necesarului de lucrători

La nivelul unei organizaţii, nevoile de resurse umane pentru perioadele viitoare depind în primul rând de volumul şi structura activităţii ce urmează a fi desfăşurate. Totodată, strategia privind estimarea necesarului de resurse umane trebuie corelată cu schimbările intervenite la nivelul pieţei, economiei, concurenţei sau finanţelor.

În practica unor companii sunt utilizate diferite metode pentru determinarea necesarului de resurse umane, astfel:

a) **Metode de regresie**, care stabilesc anumite relaţii între efectivele de salariaţi (sub aspect calitativ şi cantitativ) şi unii indicatori ai activităţii organizaţiei (volumul vânzărilor, volumul producţiei, valoarea adăugată etc.). Pe baza acestor relaţii se estimează necesarul de resurse umane pentru perioadele viitoare, ţinând cont de indicatorii planificaţi de organizaţie. Rezultă astfel un necesar probabil de resurse umane care însă nu poate să ţină seama de unele evoluţii viitoare: concurenţă, schimbări de tehnologii, schimbări ale cererii clienţilor etc.

b) **Analiza tendinţelor** presupune estimarea nevoilor previzibile de resurse umane ţinând cont de evoluţiile şi schimbările înregistrate în organizaţie privind efectivele de salariaţi, structura personalului etc. Se obţin astfel unele estimări globale privind necesarul probabil de salariaţi, în funcţie de evoluţiile înregistrate în perioadele trecute.

c) **Estimarea necesarului de salariaţi de către fiecare şef ierarhic** presupune ca, la nivelul fiecărui compartiment de muncă, verigă de producţie şi concepţie, şefii ierarhici respectivi să evalueze nevoile de salariaţi pentru perioadele viitoare, ţinând cont de specificul activităţilor desfăşurate. Aceste estimări ale nevoilor probabile de salariaţi trebuie însă corelate şi integrate în strategia generală a organizaţiei.

d) **Metoda Delphi** – este utilizată în special la nivelul organizaţiilor în care, din cauza specificului activităţii, este dificilă cuantificarea unor estimări privind volumul activităţilor viitoare. În acest scop se constituie un grup de 10-20 specialişti experţi care cunosc foarte bine activităţile desfăşurate. Experţii îşi exprimă opiniile lor privind dezvoltarea în viitor a organizaţiei, completând anumite chestionare, pe parcursul a mai multor sesiuni interactive, sub coordonarea unui expert-specialist în domeniul previziunii. Coordonatorul este singurul care ştie cine participă la grupul respectiv, iar experţii chestionaţi nu se întâlnesc între ei în timpul procesului de investigare. Scopul urmărit este acela de a se ajunge la un consens al grupului de experţi în legătură cu estimările viitoare privind activităţile ce se vor desfăşura şi necesarul previzional de resurse umane. În fiecare etapă a chestionării se solicită experţilor să furnizeze opinii în legătură cu problema investigată. Coordonatorul sintetizează estimările experţilor şi apoi le comunică rezultatele, cerându-le să furnizeze explicaţii pentru fiecare din răspunsurile care se abat de la media calculată (de către coordonator).

Înainte de a începe o nouă etapă a chestionarului, coordonatorul informează individual experţii privind nivelurile de previziune pe baza ultimelor estimări. În general, după 3-5 etape de chestionări se ajunge la o stabilizare a estimărilor experţilor, iar în acest moment, procesul de previzionare a activităţilor şi a necesarului de resurse umane se poate finaliza printr-o discuţie între experţii participanţi.

3.3. Determinarea necesarului de lucrători ce desfăşoară activităţi pe bază de norme de timp

În cadrul unor organizaţii, în special cele producătoare de diferite bunuri sau unde sunt efectuate diferite lucrări, respectiv prestate servicii, pentru anumite categorii de lucrători, cazul muncitorilor direct productivi, se pot elabora norme de timp care să reflecte consumul de manoperă pe activitate, produs, lucrare etc. În astfel de cazuri, se poate determina necesarul de lucrători pe diferite specializări, meserii, categorii de calificare, etc, folosind următoarea relaţie de calcul:

$$Nl_j = \frac{\sum_{i=1}^{n} Q_I \cdot n_{ti}}{Tpl \cdot Kn}$$

în care:

Nl_j = necesarul anual de lucrători din specializarea, categoria, meseria etc., ”j”;

Qi = volumul de produse, lucrări, servicii, etc. din categoria ”i” care necesită lucrători din specializarea ”j”;

n_{ti} = norma de timp, în ore/om pe unitate de produs, lucrare, serviciu de tip ”i”;

i=1…n, tipuri de produse, lucrări, servicii, diferite ce solicită lucrători din specializarea ”j”;

Tpl = timpul planificat de lucru anual al unui lucrător, în ore/om;

Kn = coeficientul planificat de îndeplinire a normelor de timp de muncă de către categoria respectivă de lucrători.

Pentru a determina timpul planificat de lucru anual al unui salariat se foloseşte **balanţa anuală a timpului de lucru** cu următoarea structură:

- timpul calendaristic anual (Tc) = 365 zile
- duminici + sărbători legale + săptămâna redusă de lucru = 113 zile (52+9[1]+52)
- timpul nominal anual de lucru (Tn) = 252 zile
- concedii de odihnă (Co) = 20 zile
- timpul maxim disponibil anual (Td) = 232 zile
- alte întreruperi planificate (de ex.) = 7 zile
- concedii de maternitate
- concedii de boală
- concedii pentru formare profesională
- timpul planificat anual de lucru (Tpl) = 225 zile
- timpul planificat anual de lucru, în ore/om,
- indiferent de numărul de schimburi în care lucrează unitatea:

$Tpl_{ore} = Tpl_{zile}$ x 8 ore/zi

Numărul de sărbători legale dintr-un an se stabileşte ţinând cont de prevederile Codului Muncii; în situaţia în care unele sărbători legale se suprapun cu duminicile – cel puţin prima zi de Paşti, respectiv prima zi de Rusalii, se vor scădea din numărul total al zilelor de sărbători legale luat în calcul (în prezent, conform Codului Muncii sunt prevăzute 11 zile de sărbători legale).

Coeficientul planificat de îndeplinire a normelor de timp (Kn) se determină după următoarea relaţie:

$$Kn = \frac{n_t}{t_{ef}}$$

în care:

nt – norma de timp, în ore/om pe produs, lucrare, serviciu, etc.;

tef – timpul efectiv ce se estimează să fie prestat de către un lucrător pentru a obţine un produs, a efectua o lucrare, a presta un serviciu.

[1] Conform Codului Muncii,în prezent sunt 11 sărbători legale, din care cel puţin 2 se suprapun cu duminicile.

Necesitatea luării în considerare a coeficientului planificat de îndeplinire a normelor de timp de către lucrători, rezultă din faptul că fiecare salariat este motivat să îndeplinească şi să depăşească normele de muncă şi astfel are posibilitatea să câştige suplimentar. Depăşirea normelor de muncă presupune ca lucrătorii să realizeze timpi efectivi de lucru mai mici decât cei normali şi astfel în acelaşi interval de timp – schimb, săptămână, lună etc. să obţină mai multe produse şi astfel să câştige suplimentar. Dacă nu se ia în considerare acest coeficient, rezultă că lucrătorii ar realiza 100% normele de timp; în situaţia în care lucrătorii depăşesc totuşi normele de muncă, şi nu există comenzi suplimentare, apare şomajul tehnic.

3.4. Determinarea necesarului de resurse umane pe baza productivităţii muncii

Indicatorul „productivitatea muncii" este fundamental pentru previzionarea necesarului de resurse umane.

Nevoia de resurse umane (ΔL) constituie în realitate o cerere derivată care depinde în primul rând de solicitările de produse şi servicii pe care lucrătorii le realizează. Drept urmare, dacă cererea pentru un produs sau serviciu va creşte, se va înregistra, în general, şi o sporire a cererii de resurse umane. Cererea de muncă (M) depinde de productivitatea marginală (Wm) înregistrată la nivelul organizaţiei care reflectă producţia suplimentară (ΔP) (vânzările suplimentare, valoarea adăugată suplimentară etc.) ce rezultă prin angajarea unui nou lucrător:

Wm = ΔP/ΔL

În acelaşi timp, trebuie menţionat următorul aspect: cererea de muncă nu depinde doar de productivitatea marginală şi de cererea de produse; sporul de producţie (ΔP) trebuie să se vândă cu un anumit profit (ΔV), astfel încât venitul marginal (Vm) să justifice sporul de muncă solicitat. În general, venitul marginal reflectă sporul de venit obţinut ca urmare a creşterii cu o unitate a producţiei:

Vm = ΔV/ΔP

În consecinţă, cererea de muncă este condiţionată şi de venitul realizat, fiind deci o problemă de cost şi beneficiu. De asemenea, cererea de muncă (M) depinde atât de productivitatea marginală (Wm), cât şi de venitul marginal (Vm), astfel:

M = f(Wm, Vm) = f(ΔP/ΔL, ΔV/ΔP)

În unele companii, pentru a măsura productivitatea muncii sunt utilizate anumite **norme:** norme de nivel, norme de creştere pentru productivitate etc.

Norma de nivel reflectă mărimea productivităţii pe care şi-a propus-o o companie şi, deci, implicit, eficienţa activităţii acesteia. Stabilirea acestor norme trebuie să se facă pe baza unor comparaţii la nivel de: ramură profesională, interramuri, naţional sau internaţional, în legătură cu nivelul realizat al productivităţii muncii. Se poate stabili astfel poziţia companiei în diferite ierarhii, în funcţie de nivelul productivităţii muncii; dacă normele mondiale de productivitate nu sunt luate în considerare în vederea respectării lor, locurile de muncă pot dispărea într-un viitor apropiat sau mai îndepărtat (concurenţa este globalizată).

Normele de creştere a productivităţii reflectă sporurile estimate în direcţia creşterii acesteia, creştere care nu trebuie însă să fie inferioară faţă de cea a concurenţilor naţionali şi mai ales internaţionali.

În concluzie, normele privind productivitatea muncii trebuie fixate prioritar în funcţie de criterii externe (progresele probabile ale concurenţilor) şi nu de criterii interne (care să ţină cont de efectivele existente de lucrători), deoarece o companie nu poate să suporte mult timp cheltuieli de muncă mai mari decât concurenţii.

În cazul unor activităţi repetitive se poate norma timpul de muncă, la nivelul posturilor stabilindu-se timpi standard pe unitatea de produs, lucrare, serviciu etc. Compararea apoi a timpului actual de producţie cu timpul standard permite evaluarea eficienţei muncii în condiţiile respectivei organizaţii.

În cadrul companiilor cu profil productiv, indicatorul **valoarea adăugată** (stabilit ca diferenţă între preţul de vânzare al produselor şi cheltuielile materiale solicitate pentru a fabrica produsele) constituie un element de bază pentru calculul productivităţii muncii şi pentru a previziona astfel necesarul de resurse umane.

În acest scop, se analizează, într-o primă etapă, realizările organizaţiei în perioadele anterioare (în general pe ultimii cinci ani) pentru a evidenţia tendinţele înregistrate privind productivitatea muncii (determinată în funcţie de valoarea adăugată), ponderea valorii adăugate în cadrul valorii producţiei, efectivele de salariaţi, structura personalului etc.

În etapa următoare, se previzionează necesarul de resurse umane, ţinând cont de realizările din anii anteriori, precum şi de strategia pentru viitor a organizaţiei.

Spre exemplificare, considerăm că organizaţia „X" are următoarele realizări în perioadele anterioare (tabelul 2.2). Analizând datele din acest tabel, se constată că pe perioada respectivă valoarea adăugată a deţinut, în medie, o pondere de 61,74% în cadrul valorii producţiei întreprinderii.

Tabelul 2.2. Situaţia efectivă a unor indicatori specifici activităţii desfăşurate la nivelul întreprinderii „X”

Nr. crt.	Anii / Indicatori	N-4	N-3	N-2	N-1	N	TOTAL	
							Absolut	%
1	Valoarea producţiei (mii u.v.)	320.500	341.000	358.000	390.000	450.000	1.859.500	100,00
2	Costuri materiale (mii u.v.)	121.790	134.695	135.324	148.200	171.450	711.459	38,26
3	Valoarea adăugată (u.v.)	198.710	206.305	222.676	241.800	278.550	1.148.041	61,74
4	Total lucrători, din care:	208	214	221	235	252		
	- muncitori	162	168	174	185	201		
	- personal tehnic	22	22	23	25	26		
	- funcţionari	24	24	24	25	25		
5	Productivitatea muncii pe un muncitor (mii u.v.)	1.227	1.228	1.280	1.307	1.386		

Pe baza datelor din tabelul 2.2 se pot calcula indicii de creştere ai valorii producţiei, respectiv ai productivităţii muncii, de la un an la altul în cadrul întreprinderii (tabelul 2.3).

Tabelul 2.3. Dinamica producţiei şi a productivităţii muncii, la nivelul întreprinderii „X”

Indicatorii / Anii	Valoarea producţiei (%)	Productivitatea muncii (%)
N-4	100	100
N-3	106,5	100,08
N-2	104,9	104,23
N-1	108,9	102,10
N	115,4	106,04

Pornind de la rezultatele obţinute în perioada ultimilor cinci ani, conducerea companiei a analizat capacităţile comerciale şi tehnice ale organizaţiei, posibilităţile pieţei şi a estimat pentru următorii trei ani o creştere a producţiei, de la un an la altul, cu 17%, iar pentru productivitatea medie a muncii pe un muncitor, o creştere de 8%. De asemenea, s-a estimat că valoarea adăugată va deţine o pondere de aproximativ 62%.

Pe baza acestor obiective strategice, se poate estima necesarul de resurse umane al întreprinderii pentru perioada următorilor trei ani (tabelul 2.4).

Tabelul 2.4. Necesarul previzionat de resurse umane la nivelul întreprinderii „X"

Nr. crt.	**Anii / Indicatori**	**N+1**	**N+2**	**N+3**
1	Valoarea producţiei (mii u.v.)	526.000	616.005	720.726
2	Valoarea adăugată (mii u.v.)	326.120	381.923	446.850
3	Productivitatea muncii pe un muncitor (mii u.v.)	1.497	1.617	1.746
4	Necesar de muncitori	218	236	256
5	Necesar personal tehnic	27	28	30
6	Necesar funcţionari	28	28	32
7	Necesarul total de salariaţi	273	292	318

Pentru estimarea necesarului de personal tehnic şi funcţionari, trebuie ţinut cont de situaţia existentă (în condiţiile justificării necesităţii posturilor respective, pe baza analizei lor şi a prevederilor din fişa postului), precum şi de alte elemente ce reflectă orientarea de perspectivă a conducerii companiei, respectiv dezvoltarea compartimentelor de marketing, cercetare-dezvoltare, resurse umane etc.

Subliniem faptul că estimarea necesarului de resurse umane pe baza productivităţii muncii ridică problema alegerii indicatorului economic în funcţie de care să se calculeze nevoile de resurse umane. Foarte adesea, previziunile de resurse umane eşuează datorită omiterii efectelor noilor tehnologii asupra proceselor de fabricaţie şi de aici necesitatea ca planificatorii pentru resurse umane să-şi desfăşoare activitatea în strânsă corelaţie cu estimările specialiştilor care concep strategia de afaceri a unei companii şi care decid în legătură cu soluţiile tehnice adoptate.

3.5. Planificarea creşterii productivităţii muncii

Un obiectiv prioritar al managementului unei organizaţii îl constituie creşterea productivităţii muncii salariaţilor. Creşterea productivităţii muncii înseamnă obţinerea cu acelaşi volum de muncă a unei cantităţi mai mari de produse, lucrări, servicii etc., sau invers, aceleaşi cantităţi de produse sunt obţinute cu un volum mai mic de muncă. Productivitatea muncii creşte prin:

- Introducerea progresului tehnic: introducerea de noi utilaje, maşini, instalaţii cu randamente superioare; modernizarea mijloacelor fixe existente; introducerea de noi tehnologii care să solicite un consum de muncă mai redus; introducerea de dispozitive speciale pe maşinile existente etc.;
- Perfecţionarea organizării producţiei şi a muncii prin: optimizarea fluxurilor de fabricaţie; organizarea ergonomică a muncii; organizarea producţiei în flux; poliservirea utilajelor etc.;
- Ridicarea calificării, perfecţionarea pregătirii profesionale şi creşterea motivării lucrătorilor etc.

Pentru calculul nivelului productivităţii muncii se foloseşte în practică, cel mai frecvent, metoda valorică, conform următoarei relaţii:

$$W = \frac{V_a}{N_l}$$, în care:

W reprezintă mărimea productivităţii muncii în unităţi monetare, pe un lucrător;

V_a – valoarea adăugată;

N_l – numărul de lucrători.

Planificarea creşterii productivităţii muncii are un caracter specific, deoarece va trebui să se calculeze mai întâi **economia relativă de personal** ca urmare a luării diferitelor măsuri care au ca efect reducerea consumului de muncă pe operaţie, lucrare, produs etc. şi deci, implicit creşterea astfel a productivităţii muncii. Economia relativă de personal reprezintă diferenţa dintre numărul de lucrători necesar pentru realizarea unui anumit volum de producţie sau a unei sume de valoare adăugată, în condiţiile productivităţii muncii înainte de aplicarea anumitor măsuri care economisesc consumul de manoperă şi numărul de lucrători necesari pentru realizarea aceluiaşi volum de producţie sau valoare adăugată, în condiţiile

creşterii productivităţii muncii (ca urmare a aplicării diferitelor măsuri). Relaţia de calcul pentru economia relativă de personal este:

$$E_{ri} = \frac{V_{a1}}{W_0} - \frac{V_{a1}}{W_1}$$, în care:

E_{ri} reprezintă economia relativă de personal ca urmare a aplicării măsurii „i" de creştere a productivităţii muncii;

V_{a1} – valoarea adăugată după aplicarea măsurii „i";

W_0 – productivitatea muncii pe un lucrător, înainte de aplicarea măsurii „i";

W_1 – productivitatea muncii pe un lucrător, după aplicarea măsurii „i".

(este evident : $W_1 > W_0$).

Pentru fiecare măsură de creştere a productivităţii muncii se calculează economia relativă de personal, iar apoi se determină **economia relativă totală de lucrători**, la nivel de întreprindere, datorită aplicării de „n" măsuri $\left(\sum_{i=1}^{n} Eri \right)$.

Pentru a determina creşterea procentuală a productivităţii muncii la nivel de întreprindere, în anul de plan (când se aplică cele „n" măsuri de creştere a productivităţii muncii), faţă de anul de bază, se parcurg următoarele etape:

1. Se calculează indicatorul **valoarea adăugată**, la nivel de întreprindere în anul de plan (V_{a1});
2. Se determină **productivitatea muncii pe un lucrător în anul de bază**, la nivel de întreprindere (W_0);
3. Se calculează **necesarul de lucrători din anul de plan**, în condiţiile productivităţii din anul de bază, astfel:

$$N_{l1}^{*} = \frac{V_{a1}}{W_0}$$

4. Se determină **economia relativă totală de lucrători** din anul de plan datorită aplicării celor „n" măsuri de creştere a productivităţii muncii $\left(\sum_{i=1}^{n} E_{ri} \right)$;

5. Se calculează **necesarul de lucrători din anul de plan** (N_{l1}), astfel:

$$N_{l1} = N^*_{l1} - \left| \sum_{i=1}^{n} E_{ri} \right|$$

6. Se calculează **productivitatea muncii în anul de plan**, la nivel de întreprindere:

$$W_1 = \frac{V_{a1}}{N_{l1}}$$

7. Se calculează **creşterea procentuală a productivităţii muncii**, la nivel de întreprindere, în anul de plan, faţă de anul de bază (ΔI_W).

$$\Delta I_w = \frac{W_1}{W_0} \cdot 100 - 100$$

Creşterea procentuală a productivităţii muncii (ΔI_W) se compară cu obiectivul strategic pe care şi l-a fixat managementul întreprinderii privind sporirea acestui indicator de eficienţă; dacă ΔI_W calculat în urma aplicării respectivelor măsuri nu corespunde obiectivului fixat, vor trebui propuse şi alte măsuri astfel încât să se asigure premisele realizării sporului procentual de productivitate a muncii.

4. Adaptarea necesarului de resurse umane în raport cu efectivele existente

Managementul previzional al necesarului de resurse umane are un rol important în asigurarea unei corelaţii corespunzătoare între necesarul de salariaţi stabilit la nivelul organizaţiei pentru o anumită perioadă şi efectivele de resurse umane existente. Menţinerea unui excedent de lucrători reprezintă o sursă de costuri suplimentare datorită unor plăţi salariale care nu-şi au o corespondenţă în munca prestată. În schimb, penuria de salariaţi conduce la pierderi de producţie şi implicit de profit, degradarea serviciilor şi a calităţii produselor fabricate etc. În consecinţă, pentru a se evita excedentele de forţă de muncă, respectiv apariţia unui deficit de salariaţi, politica de ocupare a resurselor umane trebuie să se caracterizeze prin suplețe şi elasticitate care să-i permită organizaţiei asigurarea unor marje de siguranţă.

Comparând, la nivelul unei organizaţii, disponibilul de resurse umane (sub aspect cantitativ şi calitativ, respectiv din punct de vedere al efectivelor, dar şi al nivelului de calificare) cu necesarul de salariaţi pentru o anumită perioadă, pot fi identificate următoarele situaţii:

- din punctul de vedere al efectivelor de salariaţi, în raport cu necesarul stabilit, pot apărea excedente (+), situaţii de echilibru (=) sau deficite (-) de angajaţi;
- sub aspectul calificărilor, situaţiile ce se pot întâlni pot fi, de asemenea, următoarele: excedent al calificărilor lucrărilor (+), stare de echilibru (=) sau deficit al calificării (-).

Combinarea diferitelor situaţii rezultate în urma comparaţiilor cantitative şi calitative privind resursele umane conduce la posibilitatea înregistrării a nouă situaţii particulare, redate în figura 2.2.

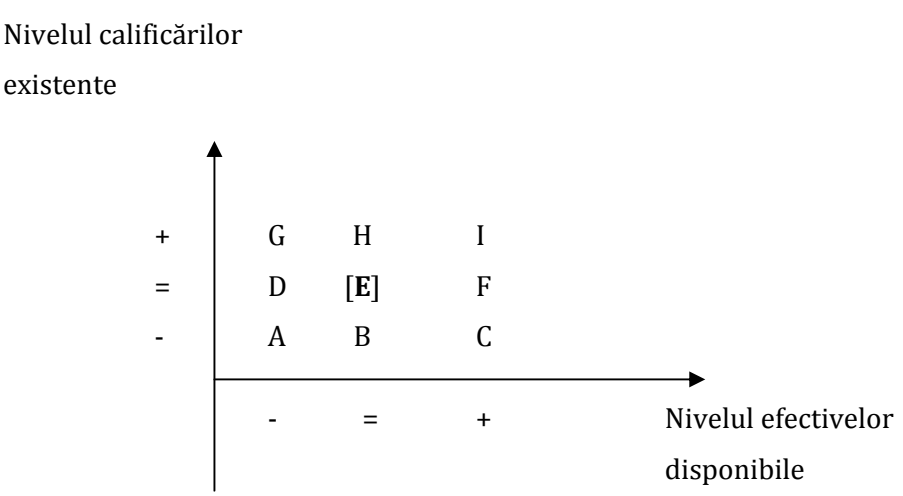


Figura 2.2. Compararea necesarului de resurse umane cu efectivele disponibile

Analizând situaţiile prezentate în figura 2.2, putem constata că, în cazul „E" organizaţia realizează un optim, calitativ şi cantitativ, între necesarul de resurse umane şi efectivele disponibile pentru o anumită perioadă. În cazurile C, F, I, organizaţia înregistrează excedente de salariaţi, iar în situaţiile A, D, G, sunt semnalate deficite de angajaţi.

În situaţiile A, B, C, au loc o serie de dezechilibre din punctul de vedere al calificării, deoarece nivelul existent este inferior faţă de cerinţele activităţii unităţii (situaţie ce se poate datora fie unor evoluţii rapide pe plan tehnologic, fie unor deficienţe proprii privind sistemul de formare profesională a lucrătorilor). De asemenea, dezechilibre din punctul de vedere al calificării salariaţilor (în acest caz, în sensul unui excedent) sunt înregistrate şi în cazuri G, H, I. Drept urmare, este important ca fiecare organizaţie să-şi stabilească exact poziţia în care se află: existenţa unor dezechilibre cantitative (A, C, D, F, G, I) sau/şi a unora calitative (A, B, C, G, H, I) sau cazul ideal, reflectat în situaţia de optim (E).

În funcţie de situaţiile cu care se confruntă, managementul organizaţiei va trebui să acţioneze în mod diferit pentru adaptarea necesarului de resurse umane în raport de efectivele existente. O sinteză a diferitelor măsuri ce se pot întreprinde în acest sens, este prezentată în tabelul 2.5. Precizăm că efectele unor astfel de măsuri pot să apară pe termene diferite, de la câteva luni, până la ani calendaristici.

Tabelul 2.5. Măsuri pentru adaptarea necesarului de resurse umane în raport cu efectivele existente

Nr. crt.	**Situaţia înregistrată**	**Măsuri ce se pot aplica**
1	A	Formare profesională, încadrări.
2	B	Formare profesională, încadrări în locul salariaţilor care pleacă.
3	C	Formarea profesională; stoparea încadrărilor.
4	D	Încadrări; formare profesională doar pentru noi meserii.
5	F	Stoparea încadrărilor şi eventual reducerea efectivelor.
6	G	Încadrări în unele specializări şi reducerea efectivelor la alte calificări.
7	H	Reducerea efectivelor pentru anumite calificări în condiţiile menţinerii disponibilului numeric (redistribuirea unor lucrători polivalenţi).
8	I	Reducerea efectivelor, în special la calificările excedentare.

Pentru a-şi completa analiza cantitativă, managerii de resurse umane iniţiază studii privind excedentul sau deficitul de resurse umane, sau corespondenţa dintre competenţă şi potenţial. Folosesc în acest scop matrici bidimensionale care favorizează formularea rapidă a unor concluzii şi recomandări.

Deoarece deciziile de resurse umane dintr-o organizaţie vizează orizonturi mari de timp, o analiză bidimensională potenţial-performanţă poate fi extrem de utilă prin informaţiile pe care le oferă. Iată câteva dintre direcţiile de acţiune sugerate de această metodă:

- în cazul în care un salariat nu este performant, organizaţia este influenţată în mod negativ şi intervenţia managerială trebuie să fie urgentă;
- în cazul în care este evidenţiat un deficit de potenţial, orice decizie de formare a resurselor umane este greşită;
- în cazul în care un salariat dispune de un potenţial ridicat şi obţine o foarte bună performanţă, se pune problema unei promovări;
- în cazul în care salariatul nu obţine performanţă, deşi are un potenţial foarte înalt, se impune investigarea cauzelor şi acţiunea imediată în raport cu concluziile obţinute.

5. Flexicuritatea forţei de muncă

În condiţiile unui mediu înconjurător tot mai dinamic şi competitiv, în care îşi desfăşoară activitatea o organizaţie, apare în mod obiectiv necesitatea promovării unor forme de muncă flexibile în corelaţie cu asigurarea unui cadru legislativ adecvat care să favorizeze securitatea pe piaţa muncii. În acest sens, la nivelul Uniunii Europene au fost stabilite o serie de preocupări comune ale flexicurităţii, concepute ca o abordare politică integrată, strategică, pentru consolidarea în paralel atât a flexicurităţii cât şi a securităţii pe piaţa muncii. Flexicuritatea forţei de muncă se referă atât la libertatea diferitelor organizaţii de a recruta, angaja, concedia lucrători, respectiv de a utiliza forme flexibile de muncă – program cu timp parţial de lucru, contracte pe durată determinată, munca la distanţă etc. cât şi la posibilităţi ale lucrătorilor de a realiza tranziţii profesionale de succes pe durata vieţii, căutarea unui loc de muncă, trecerea din perioada de şomaj la angajarea la un loc de muncă, etc.

Securitatea muncii are în vedere asigurarea şi dezvoltarea unor competenţe profesionale care să permită salariaţilor să realizeze tranziţii profesionale de succes în viaţa activă, fără perioade de inactivitate.

În consecinţă, flexicuritatea presupune realizarea unui echilibru între angajarea cu forme de muncă flexibile, organizarea internă a muncii în corelaţie cu îmbunătăţirea competenţelor salariaţilor.

Flexibilitatea forţei de muncă se poate asigura sub diferite forme, cum ar fi:

- **flexibilitate numerică** care presupune ajustarea efectivelor de salariaţi în raport cu variaţiile ciclice ale cererii; în acest sens se practică o serie de angajamente limitate sub diferite forme: contract individual de muncă pe durată determinată, contract de muncă temporară, munca la domiciliu, subcontractări, etc.;
- **flexibilitatea timpului de muncă** ce permite adaptarea timpului necesar îndeplinirii sarcinilor de muncă în raport cu nevoile producţiei, respectiv timpul parţial de muncă în cadrul unei zile sau săptămâni de lucru, ore suplimentare, munca în week-end, etc. La baza acestei practici manageriale se află contractul individual de muncă cu timp parţial;
- **flexibilitatea funcţională** are în vedere formarea profesională a lucrătorilor pentru a putea realiza activităţi, sarcini diferite în raport cu necesităţile organizaţiei;
- **flexibilitatea salariilor** se referă la acordarea recompenselor băneşti şi a altor beneficii ţinând cont de realizările întreprinderii, în special referitor la productivitatea muncii, adaptabilitatea la cererea pieţei etc.; prin această practică managerială se urmăreşte reducerea efectelor unor practici care nu motivează

salariaţii ce au în vedere indexarea automată a salariilor sau stabilirea unui salariu minim indiferent de realizările întreprinderii;

La **nivelul lucrătorilor, flexibilitatea forţei de muncă** are în vedere atât strategiile folosite de managementul organizaţiilor pentru a ajusta volumul forţei de muncă utilizată pentru satisfacerea cerinţelor producţiei, cât şi o serie de aspecte care să le permită salariaţilor să-şi ajusteze responsabilităţile vieţii profesionale şi personale; drept urmare, flexibilitatea contribuie la echilibrarea balanţei dintre viaţa profesională şi cea personală permiţând regândirea evoluţiei profesionale, asigurarea procesului de învăţare continuă, etc.

6. Rolul politicilor în domeniul resurselor umane

Toate preocupările legate de anticiparea evoluţiilor resurselor umane sunt completate, de multe ori, de activităţi de elaborare şi punere în aplicare a unor politici adecvate.

Întrebaţi despre existenţa politicilor în domeniul managementului resurselor umane, cei mai mulţi manageri vor fi înclinaţi să răspundă afirmativ. Ei vor avea însă dificultăţi atunci când vor încerca să descrie natura şi conţinutul acestora. În general, aceste politici se presupun a fi cunoscute de către cei care îşi asumă responsabilităţi manageriale, chiar dacă ele nu sunt întotdeauna scrise.

În întreprinderile unde există sindicat, politicile de personal sunt totdeauna incluse în diverse clauze ale convenţiei colective de muncă, clauze care acoperă aspectele importante ale managementului resurselor umane: angajarea, formarea, promovarea, tratarea justă şi echitabilă a forţei de muncă pornind de la o bază individuală şi colectivă etc.

Prezentarea unor astfel de politici nescrise şi asociate unor reglementări existente nu este suficientă pentru a asigura uniformitatea criteriilor care servesc la luarea deciziei în domeniul utilizării eficiente şi valorizante a resurselor umane. De aceea, fără a aluneca într-o formalizare excesivă şi fără a încuraja birocraţia, se recomandă elaborarea în scris şi difuzarea politicii de management al resurselor umane.

Politica de management al resurselor umane reflectă intenţiile, aptitudinile şi obiectivele managementului de vârf în domeniul procurării, dezvoltării şi păstrării resurselor umane. Ea este expresia obiectivelor urmărite, a mijloacelor folosite şi este, totodată, un ghid de orientare şi acţiune pentru cei care îşi asumă responsabilităţi manageriale.

Pentru a clarifica noţiunea de politică managerială în domeniul resurselor umane, pot fi reţinute următoarele exemple:

a) În domeniul selecţiei personalului: refuzul angajării candidaţilor care au o legătură de rudenie cu lucrătorii existenţi în organizaţie.

Motivele adoptării unei astfel de politici pot fi următoarele:

- grija de a evita influenţa pe care o poate exercita o legătură de rudenie asupra deciziei de angajare şi promovare;
- păstrarea obiectivităţii şi a spiritului de echitate. Selectarea unui candidat pentru un post trebuie să răspundă, atât cât este posibil, unor criterii obiective şi trebuie efectuată în mod profesionist.

b) În domeniul promovării pot fi adoptate politici în care:

- meritul personal constituie criteriul de bază pentru a decide o promovare. În condiţii egale, preferinţa se poate îndrepta către lucrătorul cu cea mai mare vechime;
- se va urmări în primul rând, atât cât este posibil, să se promoveze lucrătorii din interiorul întreprinderii, înainte de a se recurge la candidaţii din exterior.

c) În domeniul formării, obiectivul principal poate fi acela de a asigura fiecărui salariat posibilitatea ca, de 5-6 ori în viaţa sa profesională, să beneficieze de un sprijin de formare orientat în raport cu obiectivele întreprinderii şi competenţele, respectiv, dorinţele individului.

În elaborarea sau reformularea politicilor din domeniul resurselor umane, iniţiativa revine managerului acestui domeniu, dar aprobarea finală este dată de echipa managerială a companiei.

În vederea elaborării politicilor în domeniul resurselor umane, trebuie să se culeagă şi să se prelucreze următoarele informaţii:

- natura problemelor cu care se confruntă responsabilii ierarhici în cazul în care ei decid în domeniul angajării, alocării efectivelor, formării, promovării, precum şi a problemelor care apar în respectarea convenţiei colective şi în aplicarea reglementărilor interne;
- natura plângerilor formulate de lucrători şi funcţionari cu privire la tratarea echitabilă şi justă a indivizilor;
- rezultatele anchetelor psihosociologice care evidenţiază satisfacţia sau insatisfacţia, în raport cu ansamblul condiţiilor de muncă, care predomină în organizaţie;
- evantaiul cererilor sau revendicărilor sindicale, delimitând pe cele care pot face obiectul politicilor de cele care vor fi discutate la masa negocierilor;

- natura plângerilor (nemulţumirilor) care au parcurs deja diferite etape ale procedurii de recurs şi fac obiectul unei audieri în faţa unui consiliu de arbitraj sau a unui arbitru, dacă organizaţia este sindicalizată.

Dispunând de aceste informaţii, directorul de resurse umane poate pregăti o primă redactare a politicilor, având grijă să precizeze pentru fiecare:

- obiectivul vizat;
- secvenţa de activităţi ce trebuie efectuate pentru punerea în aplicare a politicii;
- procedurile şi reglementările asociate aplicării politicii;
- categoria de personal vizată de această politică;
- condiţii generale de aplicare (costuri implicate, momentul intrării în vigoare, durata etc.).

Aprobarea politicilor de către echipa managerială nu este întâmplătoare. În acest fel, managementul organizaţiei se angajează şi sprijină politica din domeniul resurselor umane care, în aceste condiţii, capătă o greutate mai mare.

7. Aplicarea politicilor de resurse umane

Pentru a fi aplicată, o politică trebuie să fie comunicată, de preferat, în scris. Această modalitate permite o mai mare uniformitate în planul interpretării conţinutului şi oferă posibilitatea de a se recurge la textul scris atunci când anumite elemente se pierd din memorie. Pentru organizaţiile de mari dimensiuni, unde există o mai mare mobilitate la nivelul poziţiilor manageriale, această precauţie este chiar mai necesară.

De asemenea, politica trebuie să fie difuzată şi explicată tuturor celor implicaţi în punerea sa în aplicare, fapt ce impune organizarea unor sesiuni de informare.

Aplicarea unei politici implică, în egală măsură, un aspect de „control", o supraveghere exercitată de directorii de resurse umane şi de colaboratorii acestora. Aceştia vor verifica realismul şi eficacitatea politicii şi în acest sens, vor răspunde la următoarele întrebări:

- În ce măsură politica facilitează sau nu atingerea obiectivului vizat?
- Prin aplicarea sa, politica se înscrie în prevederile (dispoziţiile) legislative privind nediscriminarea, angajarea, formarea, orarul de muncă, igiena şi securitatea personalului?
- În ce măsură politica, atât sub raportul conţinutului său, cât şi sub raportul aplicării sale, este compatibilă cu filosofia de management din organizaţie şi cu caracteristicile acesteia.

Pentru a-l ajuta pe directorul de resurse umane să dea un răspuns la această ultimă întrebare, se pot utiliza două grile de observare (tabelul 2.6 şi tabelul 2.7), foarte simple, care pun în relaţie caracteristicile unei organizaţii şi conţinutul politicilor în domeniul managementului resurselor umane. Acest instrument se bazează pe ipoteza că, unui tip de organizaţie îi corespund anumite politici de management al resurselor umane.

Raţionamentul porneşte de la luarea în considerare a două tipuri de organizaţii: tipul conservator şi tipul inovator.

Tabelul 2.6. Grilă de observare a politicilor de management al resurselor umane într-o organizaţie de tip conservator:

Indicatori de conservatorism organizaţional	**Aspecte ale managementului resurselor umane**	**Conţinutul politicilor de resurse umane**
– Conducătorii sunt adepţii teoriei X (McGregor); – Luarea deciziei este centralizată şi nu se bazează pe participarea celor interesaţi; – Comunicarea se face în sens unic, de la vârf către bază.	PROCURAREA RESURSELOR UMANE	Selecţia indivizilor are drept criteriu de bază calificarea de ordin tehnic şi se efectuează cu ajutorul unor teste psihometrice sau a unor probe practice adecvate.
– Autoritatea se circumscrie pe aria postului; – O diviziune accentuată a muncii şi o descriere detaliată a sarcinilor; – Formalism în raporturile sociale; Multiplicarea regulilor şi procedurilor; – Rezolvarea conflictelor se face prin arbitraj; – Obiectivele sunt determinate unilateral; – O centralizare a controlului administrativ.	PĂSTRAREA RESURSELOR UMANE	Motivarea personalului se face doar prin instrumente de ordin financiar (salarii, remunerare după randament, împărţirea profitului, avantaje sociale); Aplicarea strictă a reglementărilor privind întârzierile şi absenţele; Menţinerea orarelor fixe de muncă; Promovarea în funcţie de vechime; Asigurarea performanţei la locul de muncă; Menţinerea unui sistem convenţional de apreciere a personalului.
– Schimbările se produc în urma unor crize majore.	DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE	Formarea salariaţilor în vederea creşterii productivităţii muncii; Stabilirea de planuri de carieră fără consultarea celor interesaţi; Accentuarea dobândirii abilităţilor de ordin tehnic.

Tabelul 2.7. Grila de observare a politicilor de management al resurselor umane într-o organizaţie de tip inovator

Indicatorii unei organizaţii de tip inovator	**Aspecte ale managementului resurselor umane**	**Conţinutul politicilor de resurse umane**
– Managerii îmbrăţişează teoria Y (McGregor); – Luarea deciziilor este difuzată în cadrul organizaţiei; – Schimb de informaţie şi comunicare în cele două sensuri.	PROCURAREA RESURSELOR UMANE	Atragerea unui personal cu nivel profesional ridicat, capabil totodată să asigure creşterea interacţiunii sociale; Selectarea unui personal capabil să pună în aplicare filosofia şi practicile de management.
– Modul de conducere adaptat indivizilor şi situaţiilor concrete; – Flexibilitate în descrierea şi execuţia sarcinilor; – Deschidere şi onestitate în raporturile interpersonale; – Rezolvarea conflictelor prin discuţii şi negociere.	PĂSTRAREA RESURSELOR UMANE	Motivarea personalului, punând accentul mai ales pe instrumentele de ordin psihologic şi apoi pe cele monetare. Acest fapt conduce la asumarea de către salariaţi a unor responsabilităţi sporite şi oferă posibilităţi mai mari de realizare în muncă; Structurarea sarcinilor, astfel încât să favorizeze autonomia indivizilor sau a grupurilor implicate în executarea lor; Implicarea indivizilor în evaluarea randamentului şi a potenţialului propriu.
– Consultarea şi negocierea în determinarea obiectivelor; – Responsabilităţi de control partajate; – Schimbările anticipate fac obiectul unei consultări sau al unei „decizii colective”.	DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE	Se oferă indivizilor, ocazia de a dobândi o anumită polivalenţă, dacă ei doresc acest lucru, dacă organizaţia o cere; Se permite indivizilor să formuleze propriul lor plan de dezvoltare; Se caută să se concilieze planurile de dezvoltare individuale cu exigenţele organizaţiei pe termen lung.

8. Aplicaţii şi studii de caz

1. Studiu de caz rezolvat: Determinarea necesarului de salariaţi în condiţii de sezonalitate a vânzărilor la o societate comercială

În cadrul unui magazin comercial, managementul doreşte să stabilească efectivele de salariaţi atât din categoria celor ce sunt încadraţi pe bază de contract cu durată

nedeterminată, cât şi pentru cei pe bază de contract cu durată determinată. Existenţa personalului încadrat pe bază de contract cu durată determinată se justifică prin faptul că volumul vânzărilor diferă atât în cadrul unui an calendaristic – de la o lună la alta, cât şi în cursul unei săptămâni, de la o zi la alta. Pentru anul următor, magazinul şi-a stabilit următoarele obiective:

- volumul vânzărilor 6.500.000 unităţi monetare;
- rata de exploatare (rata rabatului comercial) 35%;
- coeficientul de vulnerabilitate 65%.

În anul de bază, magazinul a înregistrat un coeficient de vulnerabilitate de 73%, deşi îşi propusese să realizeze 50%; cheltuielile cu personalul neimplicat în activităţile comerciale de bază au reprezentat 33% din totalul cheltuielilor cu personalul magazinului. Cheltuielile planificate medii orare cu personalul în activităţile comerciale sunt de 64 unităţi monetare.

Vânzările magazinului au diferit în anul de bază, de la o lună la alta; de asemenea, vânzările medii zilnice au fost diferite în cadrul unei săptămâni, aşa cum rezultă din tabelul de mai jos:

Tabelul 2.8. Structura volumului de vânzări în anul de bază

Lunile calendaristice	**Ponderea lunară a vânzărilor (%)**	**Zilele pentru activităţile de vânzări**	**Ponderea medie zilnică a vânzărilor în cadrul săptămânii**
Ianuarie	7,46	***Luni***	***12,20***
Februarie	**6,46**	***Marţi***	***14,60***
Martie	6,90	***Miercuri***	***14,60***
Aprilie	6,80	***Joi***	***13,80***
Mai	7,50	***Vineri***	***20,20***
Iunie	7,07	***Sâmbătă***	***24,60***
Iulie	7,31		
August	5,32		
Septembrie	7,76		
Octombrie	10,14		
Noiembrie	9,37		
Decembrie	17,91		
Total anual	**100,00**	***Total săptămânal***	***100,00***

Având în vedere specificul acestei unităţi comerciale, cu fluctuaţii normale ale volumului de vânzări, trebuie să se fundamenteze o politică a efectivelor de salariaţi care să asigure flexibilitatea necesară în raport de cerinţele lunare şi zilnice variabile. Totodată, trebuie să se asigure un efectiv de bază, care să corespundă activităţii minime dintr-o săptămână normală de lucru; pentru fluctuaţiile în plus, privind volumul de vânzări, se poate apela la soluţia contractelor cu durată determinată sau cu timp parţial de lucru. Proporţia ideală între timpul parţial şi timpul complet de lucru în cursul unei săptămâni, sau a unei zile de lucru, este în general de 40% timp parţial şi 60% timp complet. Pentru soluţionarea studiului de caz trebuie să se ţină cont de faptul că managementul necesarului de resurse umane face parte din ansamblul politicii unităţii economice, iar obiectivele „cheltuieli de personal" şi „efectivele de salariaţi" trebuie să fie rezultatele obiectivelor comerciale, aşa cum rezultă din figura 2.3.

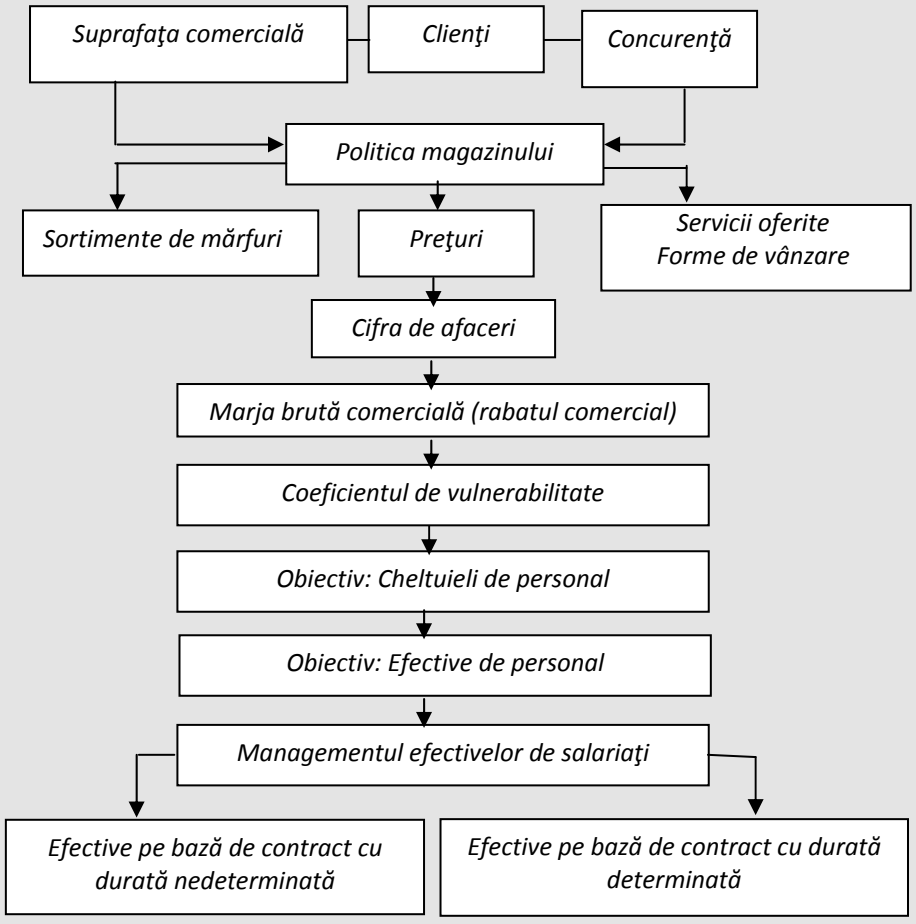


Figura. 2.3. Strategia efectivelor de resurse umane la o unitate comercială

În rezolvarea studiului de caz se va avea în vedere conţinutul diferiţilor **indicatori economici**, astfel:

- marja brută comercială (MBC) sau rabatul comercial reprezintă diferenţa dintre valoarea vânzărilor (cifra de afaceri) şi valoarea mărfurilor cumpărate de unitatea respectivă (în scopul revânzării lor);
- cheltuielile de personal (CP) cuprind o serie de elemente aferente resurselor umane, cum ar fi: salarii, contribuţii pentru asigurări sociale, ajutor de şomaj etc.;
- coeficientul de vulnerabilitate reprezintă proporţia cheltuielilor de personal faţă de marja brută comercială; în condiţii de eficienţă economică, o întreprindere trebuie să aibă un coeficient de vulnerabilitate normal (în general se apreciază că unitatea nu poate să supravieţuiască dacă are, pe o perioadă lungă, un coeficient de vulnerabilitate mai mare de 50%).

Având în vedere elementele prezentate anterior, previzionarea efectivelor de salariaţi va necesita următoarele calcule:

1. Cifra de afaceri previzionată:

$$C.A. = 6.500.000 \text{ unităţi monetare}$$

2. Rata de exploatare (rata rabatului comercial) estimată:

$$R.E. = 35\%$$

3. Marja brută comercială (Rabatul comercial):

$$MBC = 6.500.000 \times 35\% = 2.275.000 \text{ unităţi monetare}$$

4. Coeficientul de vulnerabilitate stabilit pentru anul următor:

$$c.v. = 65\%$$

5. Ponderea cheltuielilor cu personalul cuprins în afara activităţilor comerciale directe, faţă de total cheltuieli cu personalul, 33%;
6. Coeficientul de vulnerabilitate al sectoarelor pentru activităţi comerciale directe (vânzări):

$$C.V.D. = (100\% - 33\%) \times 65\% = 43,55\%$$

7. Cheltuieli cu personalul ocupat în activităţi comerciale directe:

$$C.P.D. = M.B.C. \times C.V.D = 2.275.000 \times 43,55\% = 990.763 \text{ u.m.}$$

8. Cheltuieli medii orare (Ch) planificate pentru un salariat, 64 unităţi monetare (în activităţile comerciale directe);
9. Numărul de ore de lucru planificate pentru anul următor (Nhlan):

$$Nhlan = C.P.D./Ch = 990.763/64 = 15.481 \text{ ore/an}$$

10. Ponderea medie lunară a vânzărilor din anul de bază, pentru un interval de 3 luni, cu cele mai mici realizări; din tabelul 2.8 se constată că perioada de 3 luni cu cele mai mici realizări a fost februarie (6,46%), martie (6,9%) şi aprilie (6,80%). Ponderea medie lunară a vânzărilor în acest interval a fost de 6,72%.
11. Numărul mediu de ore de lucru pe lună pentru salariaţii încadraţi pe bază de contract cu durată nedeterminată (Nhln):

    Nhln = 15.481 × 6,72% = 1040/lună.

12. Numărul mediu de săptămâni dintr-o lună calendaristică:

    52 săptămâni anual: 12 luni = 4,33 săptămâni/lună.

13. Numărul mediu de ore de lucru, pe săptămână, pentru personalul permanent (încadrat pe bază de contract cu durată nedeterminată);

    Nhls = 1040 ore/4.33 = 240,18ore/săptămână.

14. Numărul mediu planificat de salariaţi permanenţi pe săptămână, ţinând cont de o durată planificată de lucru în medie 40 ore săptămânal/ salariat:

    Nplsp = 240,18 ore/40 ore/salariat = 6 salariaţi

15. Numărul planificat de ore de lucru pe fiecare zi dintr-o săptămână, pentru personalul încadrat pe bază de contract cu durată nedeterminată (personalul permanent):
    - Luni: 240,18 ore × 12,20% = 29,30
    - Marţi: 240,18 ore × 14,60% = 35,06
    - Miercuri: 240,18 ore × 14,60% = 35,06
    - Joi: 240,18 × 13,60% = 33,14
    - Vineri: 240,18 ore × 20,20% = 48,51
    - Sâmbătă: 240,18 ore × 24,60% = 59,08.
16. Repartizarea numărului de ore, în cadrul fiecărei zile de lucru, pentru personalul permanent se va face în raport de specificul fiecărui raion comercial, formele de vânzări practicate, orarul de lucru stabilit etc. În practică, unitatea comercială va asigura flexibilitatea folosirii timpului de lucru, pentru personalul permanent, ţinând cont de volumul de vânzări ce diferă de la o zi la alta în cursul unei săptămâni.
17. Volumul de ore de lucru anual pentru personalul ce urmează a fi încadrat pe bază de contract cu durată determinată (Nhlan det):

    Nhlan det. = Nhlan – (Nhln × 12 luni/an) =
    =15.481 ore – (1040 × 12 luni) =
    = 3.001 ore

2. Studiu de caz propus privind previzionarea necesarului de personal la o întreprindere

Beneficiaţi de o perioadă de formare şi programul dvs. de pregătire prevede un stagiu de trei luni în departamentul de resurse umane. Candidatura dvs. a fost bine primită de directorul departamentului Întreprinderii de Vopsele EXCELSIOR SRL, iar acesta vă cere să pregătiţi un plan al efectivelor pentru următorii trei ani.

Fiind un important producător de vopsea, EXCELSIOR SRL a realizat în acest an (N0) o cifră de afaceri de 15 milioane u.m. Personalul de care dispune este repartizat astfel:

- 600 de lucrători în activitatea de producţie şi întreţinere;
- 60 maiştri;
- 60 funcţionari şi
- 25 vânzători.

Ţinând seama de evoluţia din ultimii trei ani, întreprinderea îşi propune să realizeze o creştere anuală a cifrei de afaceri cu 15%.

Cel care se ocupă de angajări ţine un fişier al personalului şi vă pune la dispoziţie următoarele informaţii:

- creşterea anuală a W/muncitor este 5%;
- procentul de plecări, în cazul muncitorilor, este 10%;
- procentul de plecări la alte categorii este 5%;
- raportul funcţionari/muncitori este stabil.

În cursul primei dvs. zile de stagiu, directorul de resurse umane vă informează că l-a întâlnit deja pe Directorul general, pe Directorul de producţie şi pe Directorul de vânzări pentru a le cunoaşte proiectele.

Directorul general doreşte să pună în aplicare, peste doi ani, un program de control de calitate, ceea ce necesită existenţa unui controlor la 60 de muncitori. Mai mult, el vrea ca, începând din anul următor, numărul de maiştri să se modifice astfel încât să se ajungă la un maistru pentru 12 lucrători.

Directorul de vânzări consideră că efectivele sunt insuficiente şi că ele vor trebui să crească în acelaşi timp cu cifra de afaceri.

Directorul de producţie consideră că doar 1% din muncitorii specializaţi pot accede la postul de maistru în cursul anului următor.

Sarcina dvs. constă în:

- a stabili un plan al efectivelor pentru următorii trei ani;
- a determina numărul de salariaţi ce trebuie angajaţi în cursul anului următor, pentru fiecare categorie.

Bibliografie

Citeau I., P. (1996) *Gestion des ressources humaines – principes généreaux et cas pratiques*, Ed. Masson, Paris, pp. 47.

Codul Muncii, cu modificările aduse prin Legea nr. 40/2011, M. Of. nr. 255 din 31 martie 2011.

Comisia Europeană, (2007) Comunicare a Comisiei către Parlamentul European, Consiliere, Comitetul Economic şi Social European şi Comitetul Regiunilor – *Către principii comune ale flexisecurităţii; locuri de muncă mai multe şi mai bune prin flexibilitate şi securitate*, COM/2007/0359.

Lefter, V., Deaconu, A. (2008) *Managementul resurselor umane – Teorie şi practică,* Editura Economică, Bucureşti, pp. 20 – 50.

Michie, I., Sheehan-Quin, M., (2001), *Labour market flexibility, human resource management and corporate performance*, British Journal of Management, 12,4, pp. 287-306.

Peretti, J.-M. (2009) Ressources humaines et gestion du personnel, Ed. Vuibert Gestion, Paris, pp. 245

Valverde M., Tregoskis O., Brewster C., (2000), *Labor Flexibility and Firm Performance*, International Advances in Economic Research, 6,4, pp. 649-661.

Capitolul 3

Analiza, proiectarea şi evaluarea posturilor

Dacă nu există oportunităţi în muncă pentru satisfacerea nevoilor de nivel înalt (stimă, autorealizare ş.a.), oamenii vor fi nemulţumiţi, iar această nemulţumire se va reflecta în comportamentul lor.

(McGregor)

Subcapitole

1. Analiza posturilor
2. Proiectarea posturilor
3. Evaluarea posturilor
4. Aplicaţii şi studii de caz

Obiectivele capitolului

În urma studierii acestui capitol, veţi:

– înţelege importanţa definirii corecte a posturilor salariaţilor;
– cunoaşte principalele metode utilizate în analiza şi evaluarea posturilor salariaţilor;
– putea aprecia complexitatea muncii salariaţilor dintr-o organizaţie;
– cunoaşte riscurile unor activităţi empirice de analiză şi evaluare a posturilor salariaţilor.

1. Analiza posturilor

Schimbările frecvente care se produc într-o organizaţie fac ca în anumite situaţii să fie necorespunzătoare posturile existente. Pentru a le aduce în concordanţă cu realitatea, ele trebuie supuse unei analize riguroase.

Analiza posturilor este procedeul prin care se determină sarcinile, activităţile, competenţele şi responsabilităţile specifice unui post şi tipul de persoane recomandate să îl ocupe. Ea se concretizează în:

- Descrierea de post – care reprezintă o listă de sarcini, activităţi, competenţe, responsabilităţi, relaţii formale şi condiţii de muncă ale unui post.
- Specificaţia postului – care reprezintă lista de cerinţe profesionale şi umane necesare ocupării postului, adică cunoştinţe, abilităţi, experienţă, precum şi atribute personale (aptitudini, caracteristici de personalitate, aspiraţii etc.).

Pentru efectuarea analizei posturilor, se impune să răspundem la următoarele două întrebări:

Ce scop are analiza posturilor?

Cine sunt cei implicaţi în analiza posturilor?

Referitor la prima întrebare, este util să precizăm că analiza posturilor serveşte la:

- Cunoaşterea conţinutului posturilor;
- Selectarea personalului adecvat;
- Formarea ocupantului postului;
- Planificarea gestiunii de carieră;
- Salarizarea în funcţie de importanţa posturilor;
- Evaluarea performanţei;
- Securitatea şi igiena muncii;
- Orientarea schimbării organizaţionale.

În desfăşurarea analizei posturilor sunt implicaţi:

- Ocupantul postului – care reprezintă principala sursă de informaţii;
- Analistul – care are capacitatea de a interpreta şi sintetiza informaţiile;
- Superiorul ierarhic al ocupantului postului – care validează informaţiile oferite de ocupantul postului.

Procesul de analiză a postului presupune parcurgerea mai multor paşi (etape):

PASUL 1: Precizează utilizarea care se va da informaţiei, tipul de date care trebuie obţinute şi tehnicile care vor fi folosite în acest scop.

PASUL 2: Asigură culegerea informaţiilor necesare. Pentru aceasta se folosesc:

- organigramele;
- diagramele de proces;
- descrierea postului (dacă există, ea poate fi un bun punct de plecare de la care se poate pregăti o descriere actualizată a postului).

PASUL 3: Selecţionează poziţii reprezentative pentru a le analiza. Acest lucru este necesar atunci când există mai multe posturi similare.

PASUL 4: Constă în analiza propriu-zisă a postului, ceea ce conduce la obţinerea de informaţii privind:

- activităţile cuprinse în post. Studiul activităţilor presupune să se determine:
  - misiunea sau finalitatea postului;
  - inputul brut (informaţie, material) încredinţat ocupantului postului;
  - procesul prin care se transformă inputul;
  - nivelul normat de randament;
  - durata fiecărei activităţi.
- comportamentul solicitat ocupantului postului. Fiecare tip de activitate cere comportamente specifice:
  - iniţiativă;
  - capacitate de negociere;
  - rapiditate de decizie;
  - atenţie.
- condiţiile de muncă. Studiul acestor condiţii permite să se cunoască:
  - efortul fizic şi intelectual necesar;
  - riscul asumat.
- cerinţele umane necesare desfăşurării activităţilor. Studiul acestor cerinţe permite conturarea profilului postului. Cerinţele pot fi intelectuale sau fizice.
  - cerinţe intelectuale:
  - studii generale;
  - studii de specialitate;

- experienţă;
- alte cerinţe speciale.
- cerinţe fizice:
- forţă;
- rezistenţă;
- dexteritate.

- responsabilităţile asumate. Acest studiu evidenţiază:
  - mijloacele materiale care se mânuiesc;
  - impactul erorilor comise de ocupantul postului asupra organizaţiei;
  - produse sau obiective ale organizaţiei care sunt influenţate de post.

În funcţie de finalitatea analizei, aceste studii sunt, mai mult sau mai puţin, profunde.

Studiile incluse în cadrul acestui pas presupun folosirea uneia sau mai multor tehnici de analiză a posturilor.

PASUL 5: Verificarea informaţiei obţinute prin discuţii directe cu angajatul care ocupă postul sau cu şeful său ierarhic. Cu această ocazie se obţine acceptul din partea ocupantului postului sau se fac modificări ale descrierii activităţilor realizate de acesta.

PASUL 6: Elaborarea descrierii şi specificaţiei de post, ca rezultat al analizei postului.

În analiza posturilor se pot folosi diverse metode. Alegerea metodelor de analiză a posturilor depinde de răspunsurile la întrebări ca:

- Ce facem cu rezultatele analizei?
- Cine poate culege informaţia?
- Când sunt necesare concluziile analizei?
- Ce metodă va fi mai bine primită de salariaţi?
- Câţi bani avem?

Dintre metodele folosite reţinem:

1. Metoda observării. Observarea directă este utilă mai ales în cazul activităţilor fizice. Ea nu este recomandată atunci când postul cere activităţi intelectuale dificil de evaluat sau când lucrătorul este solicitat frecvent să participe la multiple activităţi colaterale. Observarea directă se asociază adesea cu interviul.

2. Metoda autodescrierii zilnice. Acest sistem, prin intermediul căruia ocupanţii postului realizează zilnic o descriere a muncii lor, are ca avantaj implicarea salariaţilor în această activitate şi ca dezavantaj subiectivitatea şi caracterul laborios al metodei.

3. Metoda interviului – este metoda cea mai larg utilizată pentru a determina sarcinile şi responsabilităţile unui post. Ea poate fi folosită ca interviu individual cu fiecare lucrător, interviu colectiv cu grupuri de lucrători care efectuează acelaşi fel de muncă sau ca interviu cu unul sau mai mulţi şefi ierarhici care cunosc bine postul ce va fi analizat.

Oricare ar fi tipul de interviu care se utilizează, este important ca intervievatul să înţeleagă perfect raţiunea acestuia. Dacă există tendinţa de a interpreta aceste interviuri ca pe o evaluare de eficienţă, intervievaţii pot să nu fie dispuşi să descrie cu precizie activităţile lor sau ale subordonaţilor lor.

4. Metoda chestionarului. Sunt documente special concepute pentru a fi completate de lucrători. Prin răspunsurile oferite, aceştia descriu sarcinile, activităţile şi responsabilităţile asociate unui loc de muncă.

Atunci când se face o cercetare folosind chestionarul, este important să se stabilească cât de structurat va fi acesta. Unele chestionare sunt liste de verificare foarte structurate în care lucrătorul bifează anumite activităţi care corespund postului său, în timp ce altele cuprind întrebări deschise care îi permit lucrătorului să descrie activităţile pe care le presupune postul său. În practică, cel mai adesea, întâlnim chestionarele semistructurate, de tipul celui prezentat în exemplul din figura 3.1.

5. Metoda incidentelor critice – analizează un post prin prisma aspectelor negative ce pot să apară (lipsuri în îndeplinirea sarcinilor, erori sau anomalii legate de executarea unor activităţi etc.). Atunci când se aplică, această metodă îmbogăţeşte enorm cunoaşterea despre un post existent.

6. Metoda comportamentului adecvat. Această metodă presupune existenţa unei descrieri detaliate care se discută cu cel în cauză. Dezavantajul său constă în faptul că plasează ocupantul postului într-o poziţie excesiv de pasivă, mai ales dacă nu există în organizaţie o politică de comunicare deschisă. În plus, elaborarea descrierilor este costisitoare şi excesiv de teoretică.

7. Metoda check-list. Metoda presupune existenţa unui set de întrebări referitoare la post. Ocupantul postului va răspunde la aceste întrebări cu Da sau NU şi, în plus, va putea face observaţiile pe care le consideră utile. Dezavantajul metodei constă în faptul că oferă informaţie foarte puţin detaliată, în cele mai multe cazuri fiind dificil să se răspundă la întrebările formulate doar cu DA sau NU.

Pentru ca analiza posturilor să se desfăşoare în condiţii corespunzătoare şi să se finalizeze cu rezultate cât mai bune, se impune respectarea următoarelor cerinţe (Manolescu, Lefter, Deaconu, 2007):

- analiza posturilor trebuie să fie în permanenţă axată pe obiective clare şi să utilizeze metode şi tehnici adecvate;
- postul trebuie prezentat aşa cum există în momentul analizei, nu cum a existat în trecut sau cum ar trebui să existe şi nici cum există în organizaţii similare; trebuie să se aibă în vedere ceea ce se face efectiv pe postul respectiv, activităţile

executate şi nu ce ar trebui să se facă; deci, se are în vedere postul aşa cum se prezintă, nu cum ar trebui să fie;

- dacă se analizează postul, trebuie înţelese, în primul rând, sarcinile şi cerinţele postului şi nu să se evalueze persoanele; în practică nu este posibil sau este destul de greu ca aceste două activităţi să se efectueze în acelaşi timp;
- cât mai multă obiectivitate şi precizie, care pot fi obţinute, în primul rând, prin folosirea mai multor metode de analiză, deoarece unele metode sunt mai riguroase decât altele. De asemenea, cu cât se înregistrează mai multe elemente, fapte sau evenimente şi cu cât postul este analizat în relaţie cu deţinătorul acestuia, cu atât este mai bine înţeles conţinutul postului. Uneori, analiza postului este efectuată inadecvat, rezultând informaţii incomplete sau incorecte şi datorită modului în care se realizează (metodele folosite, timpul acordat, aptitudinile şi atitudinile analistului); trebuie, totodată, manifestată grija necesară faţă de susceptibilitatea sau neîncrederea deţinătorului postului analizat;
- deţinătorii posturilor trebuie să fie reprezentativi pentru categoria de angajaţi care realizează sarcinile respective;
- înainte de a realiza analiza oricărui post este necesar să se explice titularului postului motivele şi obiectivele analizei; sunt numeroase situaţiile în care angajaţii se tem de pierderea posturilor, de anumite schimbări (diminuarea salariului, reducerea autorităţii) sau de ceea ce nu înţeleg suficient de bine. De asemenea, angajaţii pot fi surprinşi de acţiunea întreprinsă, pot gândi chiar că au greşit undeva sau că se caută o metodă care poate fi mai dificilă şi mai puţin flexibilă;
- selecţia şi instruirea corespunzătoare a persoanelor care realizează sau urmează să fie angajate în procesul de analiză sistematică a posturilor; aceste persoane sunt numite cel mai frecvent analist de post sau pot dobândi şi alte titluri, ca de exemplu: analist de metode şi norme, proiectant de posturi, tehnician de personal, analist al salariilor, director de personal, analist resurse umane, etc.
- cu toate că analistul de post este descris de unii specialişti în domeniu (Roff şi Warson) ca un "intrus" sau un "nedorit" care deranjează, aceiaşi specialişti subliniază grija permanentă care trebuie manifestată pentru a avea garanţia că analistul postului are capacitatea de a câştiga încrederea oamenilor cu care urmează să intre în legătură pentru a obţine datele şi informaţiile necesare;
- analiza posturilor trebuie permanent raportată la viziunea de ansamblu a proceselor de muncă, deoarece analizele parţiale sunt insuficiente şi, în consecinţă, rezultatele obţinute sunt nesatisfăcătoare. Este dificil de întreţinut o atitudine favorabilă schimbării, esenţială în activitatea de analiză şi reproiectare a posturilor, în condiţiile în care multe alte activităţi sau posturi rămân neschimbate. Constrângerile privind diferenţierea activităţilor specifice diferitelor posturi pot fi compensate prin amplificarea eforturilor de integrare funcţională a acestora. Astfel, cercetările interdisciplinare de ergonomie, precum

şi aspectele socio-economice sunt mijloace adecvate de a aprofunda această perspectivă globală.

- rezultatele analizei posturilor trebuie prezentate într-o formă clară, concisă şi uşor de înţeles; rezultatele de bază ale analizei postului sunt prezentate, în general, sub forma descrierii postului şi a specificaţiilor postului.

Pentru ca analiza posturilor să aibă succes, este necesar:

- să se încadreze într-o politică coerentă de resurse umane;
- să fie realizată de personal competent;
- să existe obiective clare care să fie comunicate cu onestitate salariaţilor şi care să fie atent urmărite;
- să existe o bună colaborare a personalului; este necesar ca acesta să participe la proiectarea sistemului şi la punerea lui în aplicare.

Chestionar de analiză a postului

DENUMIRE POST: ----------NUME TITULAR:----------

COMPARTIMENT:----------

DENUMIRE POST IERARHIC SUPERIOR:----------

NUME ŞEF DIRECT:----------

1. Misiunea postului.----------

2. Rezumatul activităţilor. Stabiliţi succint şi clar principalele dvs. sarcini.

Dacă aveţi responsabilitatea de a întocmi rapoarte sau de a completa registre, completaţi şi secţiunea 8. ----------

3. Aptitudini speciale. Precizaţi diplomele şi certificatele, necesare pentru a duce la bun sfârşit sarcinile asociate postului dvs. ----------

4. Echipament. Precizaţi echipamentele sau maşinile (ex.: calculator, autovehicul, strung, etc.) care sunt indispensabile pentru îndeplinirea sarcinilor corespunzătoare postului dvs.

ECHIPAMENTUL: NR. ORE DE UTILIZARE/ SĂPTĂMÂNĂ:

----

5. Sarcini curente. Precizaţi activităţile pe care le realizaţi în mod obişnuit. Întocmiţi, vă rog, o listă a activităţilor, în ordinea descrescătoare a importanţei şi precizaţi % de timp pe care acestea îl necesită pe parcursul unei luni. Dacă este cazul, precizaţi numărul de ore

suplimentare necesare. ----------

---

6. Cu cine aveţi relaţii? Munca dvs. cere contacte cu personalul altui compartiment, cu întreprinderi sau agenţii externe? Dacă este aşa, precizaţi, vă rog, activităţile care cer astfel de contacte (se va preciza persoana, organismul cu care se stabilesc legături, conţinutul şi finalitatea relaţiilor, forma lor – verbală, scrisă, telefonică – precum şi frecvenţa acestora).

---

7. Control. Postul dvs. are responsabilităţi de control? ( ) Da. ( ) Nu. Dacă da, completaţi, vă rog, „Chestionarul complementar", pentru descrierea funcţiei de manager şi anexaţi-l la acest chestionar.

8. Luarea deciziilor. Menţionaţi deciziile adoptate pe parcursul realizării activităţilor curente ale postului dvs. ----------
---

9. Responsabilitatea întocmirii registrelor. Precizaţi rapoartele şi documentele pe care le introduceţi sau întocmiţi. Precizaţi cui îi este destinat fiecare document: ----------
---
---

10. Frecvenţa controlului. Cu ce frecvenţă trebuie să vă consultaţi cu şeful direct sau cu o altă persoană, în vederea adoptării deciziilor sau pentru buna desfăşurare a unei acţiuni.

( ) Frecvent ( ) Ocazional ( ) Rareori ( ) Niciodată

11. Condiţii de muncă. Descrieţi, vă rog, condiţiile în care lucraţi: în interior, în exterior, pe suprafeţe cu aer condiţionat etc. Precizaţi câteva condiţii de muncă neplăcute sau dificile:

---

12. Cerinţe pentru post. Precizaţi cerinţele minime pe care dvs. le consideraţi necesare pentru a vă îndeplini în mod corespunzător sarcinile cuprinse în post:----------
---

a) Pregătire academică:

Şcolarizare minimă:

Specializare:

b) Experienţă:

Tip:

Număr de ani:

c) Competenţe speciale:

d) Aptitudini speciale:

13. Informaţii suplimentare. Precizaţi informaţia suplimentară neinclusă la punctele anterioare şi pe care o consideraţi importantă în descrierea postului dvs.

Semnătura angajat, Data,

Figura 3.1. Chestionar de analiză de post

Toate informaţiile colectate pe parcursul analizei vor putea fi utilizate pentru întocmirea fişelor de post. În exemplul din figura 3.2, puteţi vedea conţinutul unui astfel de document:

FIŞA POSTULUI

I. Descrierea postului

1. **Postul:** ŞEF COMPARTIMENT
2. **Compartiment:** BUGETE
3. **Nivel ierarhic:** 5
4. **Pondere ierarhică:** 5
5. **Relaţii organizatorice:**

5.1. de autoritate

- ierarhice - este subordonat directorului financiar;

- are în subordine personalul compartimentului;

- funcţionale - transmite indicaţii metodologice cu privire la execuţia şi urmărirea bugetelor şi întocmirea tabloului de bord al managementului;

- de stat-major

5.2. de cooperare - cu şefi de compartimente

5.3. de control

5.4. de reprezentare

6. **Obiectivele individuale**

- elaborarea, până la data de ---------- a bugetului general al întreprinderii;
- elaborarea, până la data de ---------- a bugetelor centrelor de gestiune;
- completarea situaţiei informaţionale ---------- până la data de---------- şi transmiterea sa managementului de nivel superior până la data de ----------

7. Sarcini – competenţe – responsabilităţi

Nr. crt.	Sarcini	Competenţe	Responsabilităţi
1.	Organizează şi coordonează acţiunea de fundamentare şi elaborare a bugetului general al organizaţiei şi a bugetelor centrelor de gestiune.	Ia măsuri pentru elaborarea în termen a bugetelor (înainte de începerea perioadei la care se referă), într-o pronunţată dimensiune participativă.	Răspunde de conţinutul bugetelor, modul de fundamentare şi elaborare, termenele de realizare.
2.	Asigură, împreună cu şeful compartimentului STRATEGII-MANAGEMENT, promovarea şi utilizarea metodologică adecvată a managementului prin obiective (MO) şi prin bugete (MB).	Face propuneri de delimitare a centrelor de gestiune, de conţinut al bugetelor, de sistem de obiective şi alte componente MO şi MB.	Poartă răspunderea delimitării şi dimensionării centrelor de gestiune, a conţinutului şi a modului de fundamentare a componentelor MO şi MB.
3.	Coordonează elaborarea programelor de acţiuni şi a calendarelor de termene – ca suport al îndeplinirii obiectivelor şi a realizării bugetelor.	Ia măsuri pentru operaţionarea şi realizarea bugetelor prin precizarea deciziilor şi a acţiunilor solicitate de acestea la nivel de organizaţie şi, parţial, centru de gestiune.	Răspunde de conţinutul, oportunitatea şi necesitatea acestor componente ale managementului prin obiective şi ale managementului prin bugete.
4.	Asigură, prin personalul de specialitate al compartimentului, culegerea, înregistrarea şi transmiterea abaterilor de la costurile normale.	Decide în legătură cu limitele de toleranţă şi cuantumul abaterilor de la costurile normate; face propuneri de sistem informaţional în acest domeniu.	Răspunde de punerea la dispoziţia centrelor de gestiune a elementelor metodologice de tratare a informaţiilor referitoare la abateri.
5.	Asigură elaborarea unor situaţii informaţionale specifice, integrate în tabloul de bord al managementului.	Nominalizează persoanele ce vor întocmi astfel de situaţii. Ia măsuri pentru respectarea termnelor de elaborare şi transmitere.	Răspunde de conţinutul acestor situaţii informaţionale.
6.	Participă la elaborarea strategiei şi politicii financiare a organizaţiei.	Face propuneri privind nivelul unor componente strategice (obiective, resurse etc.).	Răspunde de calitatea informaţiilor puse la dispoziţie pentru elaborarea strategiei şi politicii financiare.
7.	Asigură corecţia şi actualizarea bugetelor în funcţie de volumul şi structura abaterilor sau de modificările programului de	Ia măsuri pentru elaborarea unor bugete de corecţie la nivel de organizaţie şi centru de	Răspunde de oportunitatea şi necesitatea unor astfel de

	producţie.	gestiune.	modificări.
8.	Organizează efectuarea de analize periodice ale execuţiei bugetare la nivel de organizaţie şi centru de gestiune, activităţi ori produse.	Ia măsuri pentru asigurarea fondului informaţional necesar analizei; face propuneri de îmbunătăţire a condiţiilor de îndeplinire a prevederilor bugetare.	Răspunde de efectuarea periodică a unor astfel de analize şi de realismul propunerilor avansate conducerii organizaţiei.
9.	Acordă asistenţă economică de specialitate compartimentelor funcţionale şi operaţionale în legătură cu elaborarea, actualizarea, execuţia şi urmărirea bugetelor.	Face propuneri de natură metodologică privind funcţionarea managementului prin obiective şi a managementului prin bugete.	Răspunde de acurateţea informaţiilor metodologice transmise şi de oportunitatea lor.
10.	Participă la stabilirea modalităţilor de cointeresare materială a managerilor şi executanţilor, în funcţie de gradul de realizare a obiectivelor individuale, ale centrului de gestiune şi ale organizaţiei.	Propune variante (criterii) de motivare materială a personalului de conducere şi execuţie. Ia măsuri pentru operaţionalizarea acestora în politica salarială a întreprinderii.	Răspunde de gradul de implicare în definitivarea acestor propuneri şi de oportunitatea lor.
11.	Participă la efectuarea de analize economice generale şi pe domenii, iniţiate de managementul de nivel superior.	Face propuneri de îmbunătăţire a activităţilor centrelor de gestiune şi ale organizaţiei, în general.	Are obligaţia de a se implica în astfel de analize. Răspunde de realismul informaţiilor transmise directorului financiar.
12.	Participă la determinarea costurilor de producţie efective.	Face propuneri de metodologii de calculaţie a costurilor, care să atenueze improvizaţiile.	Răspunde de calitatea conlucrării cu departamentul Contabilitate.

II. Cerinţele postului

1. Competenţa profesională

1.1. Pregătire: studii superioare economice

1.2. Experienţă: minimum trei ani în profesie

1.3. Cunoştinţe profesionale:

- cunoştinţe economice referitoare la mecanismele de funcţionare a organizaţiei în economia de piaţă;
- cunoaşterea particularităţilor utilizării unor pârghii economice;
- cunoaşterea conţinutului economic al bugetelor şi a rolului acestora în management.

1.4. Calităţi şi aptitudini profesionale

- capacitate în utilizarea instrumentarului economic;
- disponibilitate pentru interpretări economice ale unor fenomene şi procese;
- capacitate de analiză şi sinteză.

2. Competenţa managerială

2.1. Cunoştinţe de management

- cunoaşterea particularităţilor exercitării proceselor de management;
- cunoaşterea caracteristicilor constructive şi funcţionale ale sistemului de management şi subsistemelor sale;
- cunoaşterea în detaliu a managementului prin obiective şi a managementului prin bugete.

2.2. Calităţi şi aptitudini manageriale

- sănătate, vigoare, caracter, fermitate, onestitate, capacitate de conducere, dorinţa de a conduce, abilitate în a lucra cu oamenii, inteligenţă, capacitate în a sesiza, accepta şi aplica NOUL, talent, fler, intuiţie.

2.3. Cerinţe specifice

- absolvirea, recentă, a unui curs de perfecţionare managerială;
- absolvirea, recentă, a unui curs postuniversitar în domeniul economico-financiar.

III. Mijloace de care dispune postul:

- materiale: mobilier şi echipament informatic;
- umane: salariaţii din compartimentul „bugete";
- financiare.

IV. Limite de competenţă

- are competenţă deplină pentru elaborarea şi operaţionalizarea bugetelor la nivelul organizaţiei şi al centrelor de gestiune;
- acţionează în limita mandatului primit, în activităţi care asigură îmbunătăţirea activităţii centrelor de gestiune.

Figura 3.2. Fişa de post pentru Şef compartiment bugete.

2. Proiectarea posturilor

Organizaţiile care demarează o activitate sau cele care se extind proiectează posturi în vederea desfăşurării corespunzătoare a activităţilor.

Proiectarea postului reprezintă ansamblul de activităţi prin care se precizează conţinutul fiecărui post şi se determină modul de distribuţie a muncii în cadrul organizaţiei.

Proiectarea postului are două dimensiuni:

- **Dimensiunea inginerească, tradiţională**. Aceasta se bazează în principal pe specializarea muncii. Activităţile sunt defalcate şi sunt atribuite lucrătorilor, în funcţie de calificarea, talentul, uneltele de care dispun, singurul criteriu avut în vedere fiind cel economic.
- **Dimensiunea comportamentală**. Aceasta presupune faptul că posturile sunt ocupate de persoane şi, drept urmare, atunci când le proiectăm, trebuie să ţinem seama de studiile de psihologie socială şi de ergonomie, astfel încât să obţinem maximum de productivitate fără a influenţa negativ starea de sănătate fizică sau intelectuală a salariaţilor.

În această optică, proiectarea postului are rolul:

- de a asigura identificarea obiectivelor individului cu cele ale postului;
- de a asigura o prestare mai comodă a activităţii;
- de a asigura dezvoltarea, autorealizarea lucrătorului.

Realizarea acestor roluri presupune adoptarea unor măsuri privind:

- **Timpul de lucru**. Se poate acorda salariatului libertatea de a-şi alcătui orarul: program redus, program decalat, program ocazional, reducerea temporară a duratei zilei de muncă;
- **Locul de muncă**. De exemplu, se poate acorda salariatului posibilitatea de a lucra la domiciliu. În acest caz, se impune o condiţie: să existe, în fiecare săptămână, un timp minim de prezenţă fizică în organizaţie, pentru a nu se pierde cultura comună şi pentru a se facilita comunicarea interpersonală;
- **Rotaţia pe posturi**. Această activitate îmbogăţeşte munca şi determină satisfacţia în muncă.
- **Constituirea de grupuri de lucru autonome** în vederea atingerii anumitor obiective conduce adesea, în organizaţiile moderne, la rezultate spectaculoase.
- **Antrenarea salariaţilor** în procesul de adoptare a deciziilor, ceea ce conduce la îmbunătăţirea climatului de muncă şi a productivităţii.

Modelul caracteristicilor postului, întâlnit destul de frecvent şi prezentat pe larg în literatura de specialitate (Manolescu, 2003; Manolescu, Lefter, Deaconu, 2007), reprezintă, după opinia multor specialişti în domeniu, o abordare comportamentală a proiectării posturilor, deoarece, în ultimul timp, tot mai multe studii sau cercetări au fost orientate spre schimbarea conţinutului muncii în general şi al posturilor în special, astfel încât deţinătorii acestora să-şi poată valorifica potenţialul

motivational sau să-şi satisfacă cât mai deplin nevoile individuale de dezvoltare şi recunoaştere.

Modelul caracteristicilor postului îşi propune să demonstreze, după cum menţionează A.G. Cowling, J.K. Stanworth şi colaboratorii, în ce mod potenţialul motivational al angajaţilor poate fi transformat în rezultatele dorite.

Dezvoltat după numeroase cercetări de către J.R. Hackman şi R.G. Oldham, modelul caracteristicilor postului evidenţiază patru grupe de variabile (figura 3.3), şi anume:

- caracteristicile principale ale postului sau dimensiunile esenţiale ale acestuia, ca intrări;
- rezultatele personale şi rezultatele muncii, ca ieşiri;
- stările psihologice critice provocate de modul de combinare a caracteristicilor postului;
- intensitatea nevoilor de dezvoltare sau consolidare a acestora.

Prin urmare, din conţinutul modelului caracteristicilor postului (figura 3.3) se poate constata, în primul rând, faptul că înţelegerea deplină a muncii sau modul cum este perceput conţinutul postului se bazează pe cinci caracteristici principale sau dimensiuni esenţiale ale postului, care constituie, de fapt, trăsăturile determinante ale definirii sau proiectării cât mai corecte a posturilor, şi anume:

- varietatea calificării sau diversitatea aptitudinilor;
- identitatea sarcinii;
- importanţa sau semnificaţia sarcinii;
- autonomia;
- feedback-ul.

Varietatea calificării sau diversitatea aptitudinilor

Această caracteristică esenţială a postului defineşte gradul în care un post solicită efectuarea unei diversităţi de activităţi care implică folosirea şi dezvoltarea unui număr mai mare sau mai mic de calităţi, de aptitudini şi abilităţi din partea deţinătorului postului.

Prin urmare, este posibil ca deţinătorul postului să resimtă un sentiment de realizare numai în situaţia în care acesta percepe faptul că aptitudinile, calificările şi abilităţile sale sunt necesare şi sunt utilizate cât mai complet.

Oamenii diferă în ceea ce priveşte necesităţile lor de varietate sau diversitate şi în această situaţie există un nivel optim pentru fiecare angajat.

Gradul de varietate sub nivelul optim poate duce la proiectarea unor posturi cu activităţi monotone, în timp ce prea multă varietate sau diversitate poate duce la definirea unor activităţi prea fragmentate.

O premisă obligatorie o constituie, evident, existenţa unui minim de calificare sau a unui număr minim de aptitudini şi abilităţi la nivelul fiecărui post.

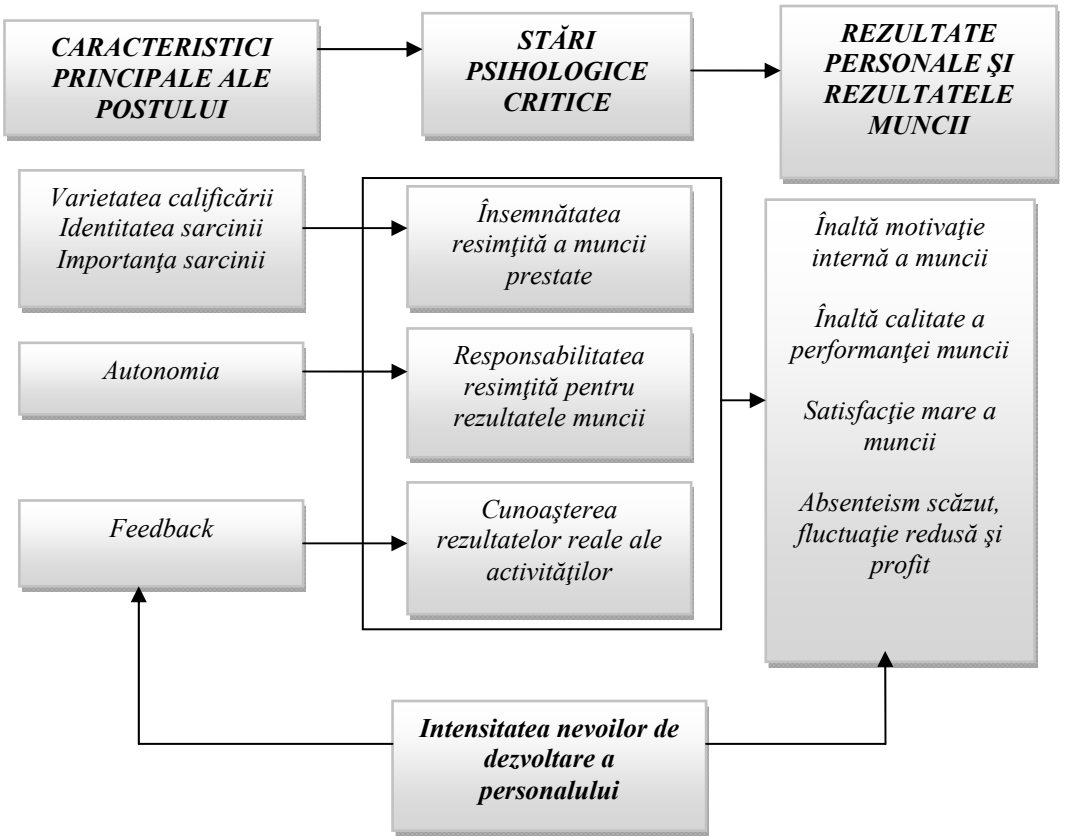


Figura 3.3. Modelul caracteristicilor postului

Identitatea sarcinii

Această dimensiune esenţială a postului reprezintă gradul în care un post presupune realizarea de unităţi de muncă complete, activităţi sau sarcini de muncă identificabile şi de sine-stătătoare, respectiv realizarea integrală sau parţială a unor acţiuni, sau sarcini de muncă de la început până la sfârşit, cu rezultate vizibile, care pot fi delimitate.

De aceea, ori de câte ori o activitate sau o sarcină de muncă trebuie împărţită între mai multe persoane, este necesar să se analizeze în ce măsură acest lucru este justificat.

De asemenea, este necesară proiectarea, pe cât posibil, a unor posturi cu activităţi complete şi mult mai substanţiale datorită duratei mai mari de realizare a activităţilor, comparativ cu duratele unor cicluri foarte mici, dar care pot fi percepute ca un lanţ neîntrerupt de acţiuni de rutină (liniile de asamblare) care pot începe şi se pot termina o dată cu schimbul de muncă.

Mărirea gradului de identitate a unor sarcini se poate realiza în general prin adăugarea unor sarcini de muncă corelate cu cele existente. Activităţile suplimentare sau adiţionale pot fi activităţi de pregătire sau auxiliare, efectuate, de obicei, de alte persoane, însă pot avea un nivel de responsabilitate mai redus. Dacă aceste activităţi de nivel mai scăzut sunt adăugate sarcinilor existente, fără a transforma activitatea într-o unitate de muncă mai completă sau de sine-stătătoare, activităţile respective nu contribuie la creşterea motivaţiei sau la proiectarea unui post mai motivant, ci duc la insatisfacţii şi la nemulţumiri din partea titularului acestuia.

Sunt şi cazuri în care poate fi realizată o integrare completă a activităţii, însă, cel mai adesea, există posibilitatea combinării câtorva acţiuni consecutive într-un post de sine-stătător, care să asigure, dacă este posibil, o transformare vizibilă a produsului sau a serviciului.

Importanţa sau semnificaţia sarcinii

Această caracteristică principală a postului defineşte măsura sau gradul în care o activitate, o sarcină de muncă sau un post influenţează, sau exercită un impact deosebit asupra vieţii, sau muncii altora fie în cadrul organizaţiei, fie în mediul exterior acesteia.

Chiar dacă aptitudinile anumitor angajaţi implicaţi în realizarea unor activităţi sau sarcini de muncă diferite sunt similare, gradul în care este percepută importanţa, semnificaţia sau însemnătatea muncii lor poate fi diferită.

Importanţa sarcinii sau măsura în care aceasta este percepută ca o muncă utilă diferă, de asemenea, într-o oarecare măsură, în funcţie de concepţiile indivizilor sau de propriul lor sistem de valori. De exemplu, indivizii în general şi angajaţii în special pot admite că o anumită activitate este importantă, însă aceştia nu consideră întotdeauna că scopurile spre care este direcţionată activitatea respectivă merită efortul.

De aceea, mulţi specialişti în domeniu consideră că este deosebit de important să se studieze modalităţile prin care angajaţii unei organizaţii pot deveni mai conştienţi de modul în care munca lor se încadrează în procesul productiv global sau în activitatea generală a organizaţiei.

Dacă se are în vedere modelul caracteristicilor postului (figura 3.3), se poate constata că autorii acestuia, J.R. Hackman şi R.G. Oldham încearcă să sugereze faptul că îmbinarea primelor trei caracteristici ale postului (varietatea calificării sau diversitatea aptitudinilor, identificarea sarcinii şi importanţa sarcinii) poate

contribui la evaluarea gradului în care o anumită activitate sau un anumit post sunt percepute ca având un sens, o valoare şi o utilitate.

Autonomia

Este acea caracteristică esenţială a postului care defineşte măsura sau gradul în care un post asigură, sau oferă o anumită libertate, independenţă şi autoritate de decizie pentru ca deţinătorul acestuia să-şi poată stabili propriile sale obiective, să-şi poată programa propria sa activitate şi să-şi determine duratele, ritmurile de muncă şi procedeele necesare îndepliniri sarcinilor.

Prin urmare, autonomia reflectă gradul până la care deţinătorii posturilor îşi pot planifica, organiza şi controla activitatea şi regimul de muncă şi odihnă, ceea ce duce la creşterea ataşamentului faţă de organizaţie, în general şi faţă de activitatea desfăşurată, în special.

Ca şi în cazul altor caracteristici principale ale postului, există un nivel optim de autonomie ce se poate acorda deţinătorului unui post, care duce în cele din urmă la apariţia unui sentiment de responsabilitate resimţită pentru rezultatele muncii (figura 3.3).

Dacă o activitate însă nu reprezintă o unitate de muncă completă şi de sine stătătoare sau un întreg unitar identificabil, ci numai o mică parte dintr-un întreg, atunci prea multă autonomie, la nivelul deţinătorului postului, poate conduce la ineficienţă, prin dispariţia coordonării necesare. Există însă şi situaţii în care, dacă deţinătorului postului i se acordă prea multă autonomie, aceasta poate duce la un anumit stres.

Feedback-ul

Această dimensiune deosebit de importantă a postului evidenţiază nivelul la care postul oferă deţinătorului acestuia, în mod direct, clar şi la timp, informaţiile asupra propriilor performanţe asupra eficacităţii muncii sale privind nivelul şi calitatea rezultatelor reale ale activităţilor desfăşurate.

Prin urmare, după cum sugerează J.R. Hackman şi R.G. Oldham, autorii modelului caracteristicilor postului, feedback-ul este acea caracteristică principală a postului legată, în primul rând, de cunoaşterea rezultatelor reale ale activităţilor desfăşurate (figura 3.3).

Ca şi în cazul altor caracteristici principale ale postului, feedback-ul depinde, în mare măsură, de gradul în care o activitate sau o anumită sarcină de muncă reprezintă o unitate de muncă completă, de sine-stătătoare sau un întreg unitar identificabil, deoarece, în acest caz, feedback-ul este mai clar şi mai direct.

De asemenea, ca şi rezultatele activităţii desfăşurate, feedback-ul poate fi intrinsec, atunci când provine din interiorul activităţii (produse fabricate, defecte constatate,

termene respectate etc.) şi extrinsec, atunci când este asigurat din exterior (respingerea unor produse de către controlul de calitate, aprecierile în scris ale unor clienţi cu privire la calitatea produselor sau serviciilor oferite, evaluarea performanţelor unor angajaţi de către managerii direcţi sau superiorii acestora etc.).

Potrivit literaturii de specialitate şi practicii manageriale în domeniu, feedback-ul intrinsec are calitatea de a fi mai personal. De exemplu, dacă o persoană îşi detectează o greşeală, acest lucru i se va părea mai puţin ameninţător şi mai uşor de asumat decât dacă îi este indicată de către o altă persoană.

Feedback-ul intrinsec tinde să fie, de regulă, mai puternic şi, desigur, mai direct decât feedback-ul extrinsec, deoarece permite deţinătorului postului să-şi corecteze, să-şi adapteze sau să-şi îmbunătăţească permanent activităţile desfăşurate. A lăsa muncitorii să ştie sau să cunoască ceea ce ei produc sau creează este asemănător, după cum se exprimă David Cherrington, cu a permite bucătarilor să se bucure sau să simtă gustul a ceea ce ei au gătit.

Prin urmare, luarea în considerare şi analiza atentă a caracteristicilor principale ale posturilor permite o înţelegere mai clară a contribuţiei acestora la apariţia „stărilor psihologice critice", care, la rândul lor, determină sentimentele oamenilor faţă de activităţile desfăşurate, cât şi faţă de rezultatele obţinute.

Astfel, modul de combinare a caracteristicilor principale ale posturilor, precum şi motivaţia intrinsecă sau satisfacţia deţinătorilor acestora pot provoca apariţia sau pot afecta trei stări psihologice principale (figura 3.3):

- însemnătatea resimţită a muncii prestate sau înţelegerea deplină a muncii, respectiv măsura în care deţinătorul postului consideră munca importantă, de valoare sau că merită să fie făcută;
- responsabilitatea resimţită pentru rezultatele muncii;
- cunoaşterea rezultatelor reale ale activităţii.

Cu cât aceste stări psihologice principale sunt mai cunoscute, cu atât este mai mult percepută motivaţia internă a muncii. De asemenea, comportamentul în muncă sau stările psihologice critice ale deţinătorului postului par a fi mult mai pozitive în acele situaţii în care există o concordanţă cât mai deplină între cerinţele postului şi calităţile deţinătorului acestuia. Aceasta cu atât mai mult cu cât, după cum s-a mai menţionat, autorii modelului caracteristicilor postului încearcă să sugereze şi să descrie modul în care pot fi combinate diferitele caracteristici ale postului pentru a provoca apariţia unor stări psihologice importante, care, la rândul lor, influenţează sentimentele oamenilor pentru activităţile desfăşurate sau pentru rezultatele personale şi organizaţionale.

Astfel, primele trei caracteristici ale postului (varietatea calificării, identitatea sarcinii şi semnificaţia sau importanţa postului) contribuie la dezvoltarea unui sentiment de înţelegere mai exactă şi mai deplină a muncii prestate sau a postului.

Gradul în care o activitate este mai mult sau mai puţin înţeleasă diferă însă, după cum s-a mai menţionat, de propriul sistem de valori al fiecărui angajat. De exemplu, unii angajaţi consideră că posturile lor sunt mai puţin înţelese, cu toate că acestea au cele trei caracteristici menţionate (varietate, identitate şi importanţă).

De asemenea, după cum rezultă din modelul caracteristicilor postului (figura 3.3), autonomia este legată direct de responsabilitatea resimţită pentru rezultatele muncii, ceea ce permite dezvoltarea unui simţ mai profund al responsabilităţii, iar feedback-ul este acea caracteristică a postului strâns legată de rezultatele reale ale activităţii.

În acelaşi timp însă, deoarece oameni diferiţi au capacităţi sau posibilităţi şi nevoi diferite trebuie avut în vedere sau conştientizat, tot mai mult, faptul că diferenţele individuale pot duce la reacţii individuale diferite şi pot modera legăturile existente între diferitele variabile ale modelului. Dacă o persoană nu manifestă o anumită nevoie de dezvoltare, îmbogăţirea postului poate avea un anumit impact asupra uneia sau alteia din dimensiunile principale ale postului.

De aceea, comportamentul în muncă şi stările psihologice critice par să fie, după cum s-a mai menţionat, mai pozitive, în situaţiile în care există o concordanţă cât mai deplină între caracteristicile postului şi trăsăturile deţinătorului acestuia.

Prin urmare, modelul caracteristicilor postului sugerează faptul că rezultatele personale şi organizaţionale apar numai în cazul persoanelor care au capacităţile sau disponibilităţile necesare pentru realizarea îmbogăţirii posturilor, care simt nevoia puternică de schimbare şi realizare în muncă sau manifestă un grad rezonabil de satisfacţie referitor la contextul posturilor (gradul de siguranţă, salariul, relaţiile de muncă etc.) (Manolescu, 2003).

În consecinţă, preocupările sau eforturile permanente de a realiza o mai completă şi mai complexă înţelegere a condiţiilor în care posturile pot fi mai interesante, mai atractive şi mai motivante intrinsec sunt pe deplin justificate.

În concordanţă cu teoria aşteptărilor a lui V. Vroom, care reprezintă un punct de vedere mai complex privind mecanismul motivării prin faptul că acordă importanţa cuvenită nevoilor şi motivărilor individuale, autorii modelului caracteristicilor postului încearcă, prin urmare, să stabilească unele legături între caracteristicile principale ale postului, satisfacţia intrinsecă a deţinătorului postului şi nevoile individuale de dezvoltare ale acestuia. Aceasta înseamnă că dimensiunile potenţiale ale postului determină trei stări psihologice critice care, la rândul lor, pot influenţa o serie de avantaje personale sau rezultate organizaţionale. În acelaşi timp, intensitatea legăturilor dintre principalele variabile ale modelului caracteristicilor postului este influenţată în mare măsură de diferenţele individuale ale oamenilor (nivelul educaţional, sexul, vârsta, valorile economice şi sociale etc.) (Manolescu, 2003).

Din punct de vedere managerial, unii specialişti în domeniu, ca, de exemplu, John M. Ivancevich şi William F. Glueck, consideră că nu toate posturile trebuie definite sau proiectate la cel mai înalt nivel, în ceea ce priveşte fiecare caracteristică a acestora,

deoarece, în cele din urmă, ceea ce trebuie realizat este concordanţa între dimensiunile esenţiale ale posturilor şi trăsăturile deţinătorilor acestora.

Deşi modelul caracteristicilor postului nu reprezintă, după cum afirmă A.G. Cowling şi colaboratorii, un remediu universal la problemele proiectării muncii în general şi a posturilor în special, iar caracteristicile prezentate nu descriu complet conţinutul postului, aşa cum acesta este perceput sau înţeles în concepţia modelului, totuşi caracteristicile principale ale postului descriu suficient de bine acele aspecte ale conţinutului acestuia, care trebuie avute în vedere la proiectarea postului.

Ţinând seama de cele cinci caracteristici principale ale postului, Robertson şi Smith au sugerat, la rândul lor, cinci abordări ale proiectării postului prin influenţarea fiecărei caracteristici în parte. De exemplu, abordarea proiectării postului prin influenţarea varietăţii calificării sau a diversităţii aptitudinilor poate fi realizată prin a asigura deţinătorului postului posibilitatea de îndeplinire a mai multor sarcini. Abordarea proiectării postului prin influenţarea importanţei sarcinii poate fi realizată printr-o informare corespunzătoare a angajaţilor în legătură cu importanţa muncii lor sau cu impactul pe care o anumită sarcină, sau un anumit post îl au asupra altor oameni.

De asemenea, Turner şi Lawrence au identificat şase caracteristici importante ale proiectării postului, pe care le-au numit „caracteristicile necesare sarcinii", şi anume: varietate, autonomie, interacţiuni necesare, interacţiuni opţionale, cunoştinţe şi deprinderi, responsabilitate.

3. Evaluarea posturilor

Evaluarea posturilor este un proces sistematic de stabilire a valorii relative a posturilor dintr-o organizaţie. Ea poate fi considerată ca fiind:

- un proces comparativ, deoarece implică relaţii, nu valori absolute;
- un proces de judecată, pentru că se bazează pe interpretarea informaţiilor despre posturi (informaţii procurate cu ajutorul chestionarelor de analiza postului), pe comparaţia posturilor, pe dezvoltarea unei structuri de gradaţii;
- un proces analitic, pentru că aprecierile care se fac sunt documentate, întemeiate pe colectarea datelor despre posturi, clasificarea lor pe categorii şi reasamblarea lor în formatul standard necesar;
- un proces structurat, pentru că se bazează pe un model care permite evaluatorilor să judece raţional şi consecvent. Acest model cuprinde terminologie şi criterii comune, folosite de toţi evaluatorii. Totuşi, pentru că aceste criterii sunt interpretabile, nu există o garanţie privind consecvenţa sau caracterul raţional al judecăţilor făcute.

Procesul de evaluare presupune parcurgerea succesivă a următoarelor etape:

- stabilirea posturilor care trebuie evaluate şi a numărului acestora;
- alegerea uneia dintre metodele de evaluare;
- alegerea posturilor reprezentative care să fie considerate etalon şi care să fie utilizate ca bază de comparaţie;
- stabilirea factorilor care să fie folosiţi în evaluarea posturilor;
- analiza posturilor şi a rolurilor;
- stabilirea valorii relative a posturilor prin aplicarea unui proces de evaluare.

Succesul rezultatului obţinut în urma unui proces de evaluare a posturilor depinde, adesea, de metodele de evaluare folosite.

Metodele de evaluare a posturilor pot fi împărţite în următoarele categorii generale:

a) non-analitice;

b) analitice;

c) bazate pe aptitudini sau competenţe;

d) bazate pe stabilirea preţului de piaţă;

e) metode speciale, elaborate de diferite firme de consultanţă în management.

a) Metodele non-analitice compară între ele posturile ca atare, fără a cerceta factorii care le diferenţiază unele de altele. Cele mai răspândite scheme non-analitice sunt:

a.1. Ierarhizarea posturilor: este cea mai simplă şi cea mai rapidă metodă de evaluare a posturilor. Ea determină poziţia posturilor în cadrul unei familii de posturi, pornind de la descrierea lor şi având în vedere un singur criteriu de apreciere globală, respectiv complexitatea acestora. Metoda prezintă trei variante:

- ierarhizarea simplă a posturilor. Esenţa acestei metode constă în acordarea, pentru fiecare post supus evaluării, de către evaluator, individual şi apoi la nivelul întregii comisii, a unui anumit rang, în funcţie de care se stabileşte ierarhia finală a posturilor. Metoda poate fi aplicată cu succes pentru un număr mai mic de 15 posturi;
- ierarhizarea alternativă a posturilor. În acest caz, pentru simplificare, evaluarea posturilor se desfăşoară la nivelul întregii comisii de evaluare. Membrii comisiei de evaluare desemnează, de comun acord, postul cel mai important şi postul cel mai puţin important. Apoi exclud aceste posturi şi reiau procedura de comparare cu posturile rămase, până în momentul epuizării lor. Metoda poate fi aplicată cu succes pentru un număr mai mic de 15 posturi;

- compararea pe perechi a posturilor. Această metodă presupune compararea fiecărui post cu toate celelalte posturi supuse evaluării. Posturile supuse evaluării sunt trecute într-un tabel cu dublă intrare, fiecare evaluator comparând posturile între ele şi acordând un calificativ, astfel:

– 1 – dacă postul comparat este mai puţin important decât postul cu care se compară;

– 2 – dacă postul comparat este la fel de important ca postul cu care se compară şi,

– 3 – dacă postul comparat este mai important decât postul cu care se compară.

Punctajul total al fiecărui post supus evaluării se determină prin însumarea punctajelor obţinute în urma evaluării de către fiecare membru al comisiei de evaluare. Pe baza acestor punctaje totale, se determină ierarhia finală a posturilor.

Metoda comparării pe perechi permite obţinerea unor rezultate stabile şi acceptate de comun acord, de către toţi membrii comisiei de evaluare. Principalul său avantaj constă în simplitate şi caracter participativ.

a.2. Clasificarea posturilor: este o metodă non-analitică care constă în compararea globală a fiecărui post cu o scară (de exemplu, o scară pe care sunt definite un număr de clase). Metoda se bazează pe stabilirea iniţială a numărului şi caracteristicilor claselor în care să fie plasate posturile. Definirea claselor ia în considerare diferenţele care se observă în domeniul aptitudinilor, competenţelor sau responsabilităţilor şi se poate referi la criterii specifice precum nivelul de decizie, cunoştinţele şi echipamentele utilizate, ori educaţia şi instruirea necesare pentru ocuparea postului respectiv. Fiecare post este plasat într-o clasă sau alta prin compararea fişei postului cu definiţia clasei.

Clasificarea este o metodă simplă, rapidă şi uşor de aplicat atunci când trebuie repartizate posturile în cadrul unei structuri stabile. În plus oferă anumite standarde sub forma definirii claselor. Faptul că nu este complicată şi că este uşor de deprins şi de aplicat o face potrivită pentru organizaţiile în care există un număr mare de posturi, iar evaluarea acestora este descentralizată. În astfel de situaţii, o metodă mai complexă ar fi dificil de utilizat într-un mod consecvent şi consistent. Totuşi, metoda aceasta nu este potrivită pentru cazurile în care posturile sunt complexe şi au atribute care nu se încadrează prea clar într-o clasă sau alta. Uneori, există riscul ca descrierile claselor să devină atât de generalizate, încât să nu mai folosească la evaluarea cazurilor de frontieră, mai ales de la nivelurile înalte. Clasificarea posturilor mai are şi tendinţa de a fi inflexibilă, în sensul că nu este sensibilă la schimbările apărute în natura sau conţinutul posturilor.

a.3. Benchmarkingul intern. Deşi nu este cunoscută ca o formă veritabilă de evaluare a posturilor, sunt multe organizaţii care recurg la benchmarkingul intern, chiar dacă nu îl numesc astfel.

Benchmarkingul intern este ceea ce fac adesea oamenii în mod intuitiv, atunci când decid valoarea unui post. Evaluarea prin benchmarking intern presupune

compararea postului cu un post ales ca etalon intern (post considerat corect evaluat şi corect plătit) şi plasarea postului evaluat în clasa etalonului. Compararea se face de obicei global, fără a se analiza posturile factor cu factor. Metoda ar fi însă mult mai corectă şi mai acceptabilă dacă s-ar compara definiţiile rolurilor, indicând domeniile principale de rezultat şi nivelurile de cunoştinţe, aptitudini şi competenţă necesare pentru obţinerea rezultatelor.

Benchmarkingul intern este o metodă rapidă, simplă şi firească, pentru faptul că presupune compararea unui post cu altul, ceea ce este însăşi esenţa evaluării posturilor. Poate oferi însă rezultate acceptabile numai dacă în comparaţii se folosesc descrieri precise şi corecte ale rolurilor şi posturilor. De asemenea, depinde de identificarea unor etaloane adecvate, care să fie corespunzător gradate şi plătite, iar comparaţiile riscă uneori să perpetueze inechităţile existente.

b) Metodele analitice de evaluare a posturilor, cunoscute sub denumirea de metode cantitative de evaluare a posturilor, presupun descompunerea şi evaluarea posturilor pe elemente componente: factori, subfactori şi grade. Dintre aceste metode reţinem:

- evaluarea factorială pe bază de punctaj;
- comparaţia factorială (folosită rareori în forma ei tradiţională, din cauza complexităţii şi a deficienţelor pe care le prezintă).

Metoda evaluării factoriale pe bază de punctaj se bazează pe descompunerea posturilor în factori sau elemente-cheie. Se consideră că fiecare factor contribuie la dimensiunea postului şi este prezent la toate posturile care trebuie evaluate, dar în proporţii diferite. Utilizând nişte scări numerice, postului i se alocă un număr de puncte pentru fiecare factor, în funcţie de nivelul acestuia şi de ponderea (adică importanţa) pe care el o are în postul respectiv. Se cumulează apoi scorurile acordate pe fiecare factor şi se obţine astfel un scor total, care reprezintă dimensiunea postului.

Metoda factorială pe bază de punctaj se bazează pe un plan factorial care constă în:

1. alegerea factorilor care să fie utilizaţi în cadrul schemei;
2. definirea unor scări de niveluri ale factorilor;
3. stabilirea ponderii factorilor.

Pentru exemplificare, prezentăm, în figura 3.4, modul în care se defineşte un factor şi nivelurile acestuia.

Complexitatea
Definirea factorului:
Varietatea şi diversitatea sarcinilor efectuate de ocupantul postului şi gama de aptitudini

utilizate.

Definirea nivelurilor:

Nivelul 1. Muncă foarte repetitivă, în care se execută aceeaşi sarcină sau acelaşi grup de sarcini, fără o variaţie semnificativă.

Nivelul 2. O gamă restrânsă de sarcini, strâns legate între ele şi implicând utilizarea unei plaje limitate de aptitudini.

Nivelul 3. Există o oarecare diversitate a sarcinilor îndeplinite, deşi în mare acestea sunt înrudite; e necesară o gamă relativ largă de aptitudini.

Nivelul 4. O gamă largă de sarcini îndeplinite, oarecum înrudite între ele; e necesară o plajă vastă de aptitudini administrative, tehnice sau de control.

Nivelul 5. O gamă foarte diversificată de sarcini, multe nefiind înrudite între ele; e utilizată o gamă largă de aptitudini profesionale şi/sau manageriale.

Nivelul 6. Munca este multidisciplinară şi implică o gamă largă de responsabilităţi diverse.

Figura 3.4. Definirea unui factor şi a nivelurilor sale

c) Metode bazate pe preţul pieţei. Ele sunt utilizate împreună cu alte scheme de uz intern, în evaluarea posturilor în raport cu nivelurile de piaţă ale salariilor. Metoda determinării preţului pieţei este cea mai simplă dintre toate metodele de evaluare a posturilor, respectând în totalitate principiul echităţii externe şi neglijând principiul echităţii interne. Organizaţiile care practică o astfel de evaluare a posturilor folosesc o ierarhizare a posturilor, rezultată în urma anchetelor salariale desfăşurate pe piaţa muncii.

Avantajele aplicării unei astfel de metode de evaluare a posturilor sunt: uşurinţa în utilizare şi intervalul de timp redus necesar implementării.

Dezavantajele metodei:

- nu ţine seama de echitatea internă;
- deseori anchetele salariale pot conţine erori sau sunt incomplete;
- există frecvent situaţii în care posturile cu aceeaşi denumire diferă din punct de vedere al conţinutului;
- pot exista diferenţe între practicile de pe piaţa muncii şi specificul şi particularităţile organizaţiei.

d) Metodele bazate pe aptitudini sau pe competenţe evaluează mai degrabă oamenii decât posturile, stabilind care sunt nivelurile lor de competenţă şi de aptitudini.

Metoda de evaluare bazată pe aptitudini porneşte de la ideea că cerinţele pe care le are un post de la ocupantul său, în privinţa rezultatelor sau outputurilor, pot fi

măsurate pe baza inputurilor necesare. Prin urmare, este o metodă orientată spre individ, nu spre post. Evaluarea pe baza aptitudinilor este flexibilă şi răspunde mai rapid la cerinţele de dezvoltare de noi aptitudini, care trebuie încurajate şi recompensate. Metoda este utilizată de cele mai multe ori pentru posturile din domeniul productiv, tehnic şi operaţional şi în industriile de proces.

Există însă şi o problemă: accentul pus pe inputuri creează impresia că se recompensează aptitudinile, chiar dacă acestea nu asigură rezultatele aşteptate. Or, acest lucru n-ar avea sens: aptitudinile trebuie luate în calcul numai dacă sunt utilizate în mod productiv, iar analiza şi procesul de evaluare trebuie să ţină seama de acest aspect.

Evaluarea posturilor pe baza competenţei măsoară dimensiunea posturilor în comparaţie cu nivelul de competenţă cerut pentru obţinerea unor performanţe satisfăcătoare. Baza conceptuală a acestui tip de evaluare este faptul că nivelul de competenţă cerut pentru obţinerea unor performanţe acceptabile în diverse posturi constituie o măsură a valorii relative a acestor posturi.

Ca şi evaluarea pe baza aptitudinilor, această metodă se concentrează asupra oamenilor. Accentul este pus pe inputuri şi pe procese, astfel încât se afirmă că nu se evaluează de fapt contribuţia adusă de deţinătorul postului. Acest dezavantaj poate fi contracarat prin incorporarea, în definirea nivelurilor de competenţă a unor cerinţe de performanţă, ţinând seama de faptul că, în esenţă, competenţa înseamnă capacitatea de a obţine efectele dorite din aplicarea cunoştinţelor şi aptitudinilor, nu de a le aplica pur şi simplu.

e) Metodele diferitelor organizaţii de consultanţă în management (exemplu: HayGroup) care deţin sisteme proprii de evaluare.

Alternativa la schemele „pe comandă" este cea a pachetelor de evaluare a posturilor cumpărate de la organizaţiile de consultanţă. Acestea au avantajul de a fi fost deja elaborate atent şi testate de-a lungul timpului, putând fi instalate imediat – pentru un anumit preţ, firește, plătit organizaţiei de consultanţă. Unele scheme sunt utilizate ca bază pentru compararea tarifelor de piaţă, oferind astfel o valoroasă sursă suplimentară de informaţii. O schemă gata constituită este mai uşor de instalat, dar e posibil să nu corespundă cerinţelor organizaţiei la fel de bine ca una creată în mod special.

Deşi laborios, procesul de evaluare a posturilor este extrem de necesar. Printre argumentele în favoarea evaluării formale a posturilor reţinem:

- Este nevoie de o bază raţională pentru a putea lua decizii justificate cu privire la clasele şi nivelurile de salarizare; aceste decizii sunt acceptate cu mai multă uşurinţă, dacă logica pe care au fost fundamentate este clară;
- Este necesară o abordare consecventă în gestionarea relativităţilor;

- Nu se poate realiza o structură de salarizare echitabilă decât dacă există o metodă logică de măsurare a dimensiunilor relative ale posturilor;
- Problemele de remunerare egală pentru munca de valoare egală pot fi soluționate numai prin utilizarea unor metode formale şi analitice de evaluare a posturilor;
- O abordare rezonabil de formalizată de evaluare a posturilor oferă un cadru strategic pentru adoptarea unor decizii raționale, ca răspuns la schimbările în structurile şi rolurile din organizaţie şi ca reacţie la presiunile exercitate de piaţă.
- O abordare logică şi consecventă a măsurării dimensiunilor relative ale posturilor este posibilă dacă există deja în acest sens o metodă şi un set de criterii acceptate, utilizate de toţi evaluatorii şi care reflectă valorile organizaţiei în ansamblul ei.

Punerea în practică a evaluării posturilor presupune o direcţionare a efortului pe mai multe planuri. Mai întâi, în mod firesc, se caută răspunsul la următoarea întrebare:

Ideal ar fi ca fiecare post să fie evaluat pentru a putea face comparaţii la nivel de ansamblu al organizaţiei, sau cel puţin între angajaţii cu ocupaţii comparabile la diferite niveluri.

Unele organizaţii exclud de la evaluare directorii şi managerii de la nivelurile ierarhice înalte, pe motiv că salariile acestora se determină în general pe bază individuală. Posturile de la nivelurile ierarhice înalte sunt adesea constituite pe baza aptitudinilor cuiva anume şi se pot modifica, uneori radical, atunci când un manager părăseşte organizaţia sau este promovat, locul său fiind luat de altul. În această situaţie, evaluarea postului se transformă în evaluarea persoanei.

Majoritatea organizaţiilor care doresc să aplice o abordare formală în evaluarea posturilor aleg o schemă factorială pe bază de punctaj. În cele ce urmează vom descrie etapele care trebuie parcurse pentru punerea la punct şi introducerea unei astfel de metode:

- Informarea angajaţilor şi convenirea asupra modului în care să fie implicaţi;
- Clarificarea atitudinii sindicatelor, acolo unde este cazul;
- Alegerea posturilor etalon;
- Planificarea programului de evaluare a posturilor.

Un alt moment semnificativ în procesul de evaluare a posturilor se referă la obligativitatea organizaţiei de a informa şi implica angajaţii.

Este clar că angajaţii trebuie informaţi cu privire la procedura care va fi utilizată. Evaluarea posturilor îi afectează profund şi, în plus, este nevoie de ajutorul lor. Trebuie discutate obiectivele şi beneficiile potenţiale, afirmând cât se poate de răspicat că posturile sunt cele care vor fi evaluate, nu performanţele angajaţilor. Modul cum urmează să fie consultaţi angajaţii depinde de uzanţele organizaţiei.

Există multe argumente în favoarea implicării angajaţilor în programul de evaluare a posturilor. Oamenii pot contribui la alegerea, analizarea şi evaluarea posturilor etalon (adică a posturilor care vor fi utilizate ca referinţe). Din ce în ce mai frecvent se obişnuieşte să se formeze paneluri de evaluare care concep, pun în aplicare şi întreţin metoda aleasă, şi care soluţionează şi problemele apărute.

Această abordare este preferabilă şi în situaţiile în care se aplică o metodă bazată pe aptitudini sau pe competenţe.

Un aspect important pe parcursul desfăşurării procesului de evaluare a postului este legat de cunoaşterea atitudinii sindicatului.

Dacă organizaţia este sindicalizată, forma consultărilor şi implicarea angajaţilor sunt puternic influenţate de atitudinea sindicatului. Sindicatul poate impune să fie implicat în programul de evaluare a posturilor, chiar dacă nu este dispus să accepte rezultatele acestuia.

Alegerea posturilor etalon.

În cadrul oricărui program în care trebuie evaluate peste 30 sau 40 de posturi, se identifică şi se alege un eşantion de posturi etalon, care pot fi utilizate pentru comparaţii în interiorul şi în exteriorul organizaţiei. Posturile etalon trebuie selectate astfel încât să se obţină câte un eşantion reprezentativ pentru toate nivelurile posturilor din cadrul tuturor ocupaţiilor principale.

Mărimea eşantionului depinde de numărul de posturi diferite care trebuie evaluate. De obicei, un eşantion echilibrat se obţine numai dacă se iau în calcul cel puţin 25% din numărul total al posturilor diferite de la fiecare nivel din organizaţie. Cu cât procentul este mai mare, cu atât acurateţea este mai bună, ţinând seama şi de timpul necesar pentru analizarea posturilor (adesea câte o zi întreagă pentru fiecare post).

Etapele care trebuie parcurse pentru elaborarea şi implementarea unei metode de evaluare a posturilor sunt prezentate în cele ce urmează:

1. Stabilirea atribuţiilor: se precizează cine răspunde de analiză, de evaluare, de compararea salariilor şi de proiectarea structurii salariale.
2. Informarea: se informează conducerea, angajaţii şi sindicatul cu privire la obiectivele activităţii şi la modalitatea în care urmează să fie atinse acestea.
3. Stabilirea procedurilor: se definesc termenii de referinţă, se numesc cei implicaţi şi se specifică metodele de lucru ale fiecărui panel, echipă de proiect sau comitet de evaluare.
4. Instruirea: se instruiesc analiştii şi evaluatorii – o parte esenţială a programului. O acţiune de instruire completă, atent condusă, poate reduce la minimum multe dintre dezavantajele amintite anterior.
5. Comparaţiile în privinţa salariilor: se stabilesc metodele de urmărire a nivelurilor tarifelor de pe piaţă şi se programează activitatea respectivă.

6. Evaluarea posturilor: se precizează metodele şi procedurile, inclusiv contestaţiile, şi graficul de timp al programului.
7. Analiza posturilor: se stabilesc metodele de analiză a posturilor, posturile care vor fi acoperite şi graficul de timp al programului.
8. Proiectarea structurilor de salarizare: se alege tipul de structură, metodele de proiectare şi graficul de timp.
9. Comunicare şi negociere: se aleg modalităţile de comunicare a rezultatelor către angajaţi şi de negociere a structurii salariale cu sindicatele. Pentru a explica schema utilizată, este indicată crearea unei broşuri.
10. Implementarea: se definesc procedurile de aplicare în practică a schemei, inclusiv gradarea sau regradarea posturilor, modul de abordare a creşterilor salariale, informarea angajaţilor individuali, elaborarea procedurilor de menţinere a schemei de evaluarea sau reevaluarea posturilor şi instalarea unui sistem de primire şi soluţionare a contestaţiilor.

După alcătuirea programului, se trece la celelalte activităţi: analiza detaliată a posturilor, compararea în domeniul salarizării şi conceperea structurii de remunerare.

Oricât de mult ar dori organizaţia să implementeze schema de evaluare, nu este indicat să grăbească acest proces. Chiar şi cel mai activ panel de evaluare se poate ocupa doar de un număr mic de posturi într-o zi: opt reprezintă probabil media maximă realistă. Dincolo de această cifră, calitatea evaluării începe să scadă, astfel încât se va pierde timp în viitor pentru verificarea validităţii evaluării. Verificarea finală, în vederea eliminării posibilelor erori, trebuie făcută cu multă meticulozitate, alocând suficient timp pentru reevaluare, dacă este necesar. Timpul suplimentar rezervat acestui stadiu va contribui la reducerea numărului de contestaţii, rămânând doar câteva, care sunt inevitabile. De asemenea, atenţia acordată comunicării rezultatelor şi creării broşurilor în care se explică schema utilizată şi modul ei de operare vor contribui la acceptarea sa de către angajaţi.

Responsabilitatea pentru coordonarea acţiunii de evaluare a posturilor trebuie trasată unui manager din eşalonul superior, care să raporteze conducerii progresele înregistrate şi să facă sugestii privind dezvoltarea politicii salariale.

În organizaţiile în care există un departament mare de resurse umane, acesta este cel care trebuie să-şi asume responsabilitatea evaluării posturilor. În organizaţiile şi mai mari, care au un departament specializat numai în probleme salariale, şeful acestuia este cel care trebuie să preia controlul asupra activităţii de introducere şi menţinerea schemei de evaluare a posturilor. Analiştii trebuie să deprindă aptitudinile esenţiale de intervievare şi elementele unui stil descriptiv concis, util la elaborarea fişelor de post.

În figura 3.5 sunt evidenţiate diferitele etape ce se parcurg pentru evaluarea posturilor.

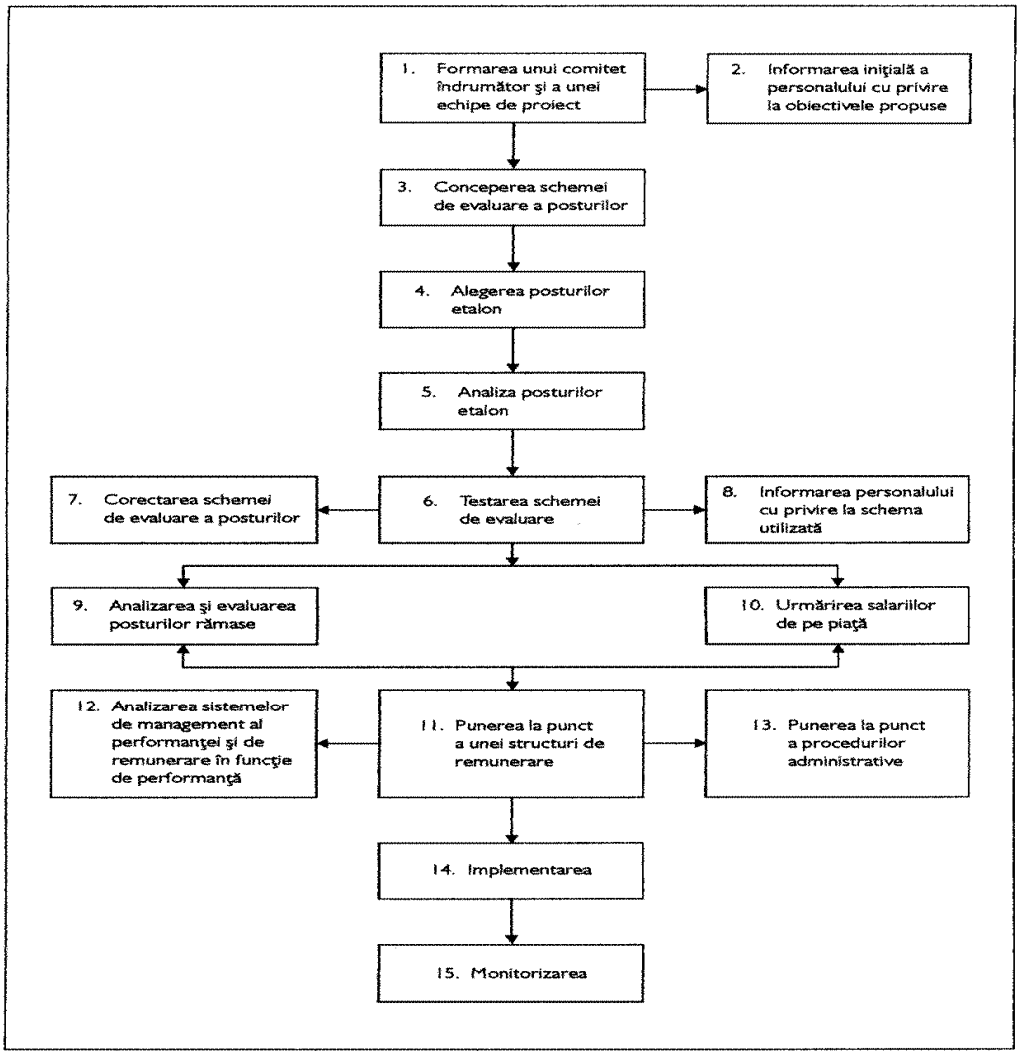

1. Formarea unui comitet îndrumător şi a unei echipe de proiect
2. Informarea iniţială a personalului cu privire la obiectivele propuse
3. Conceperea schemei de evaluare a posturilor
4. Alegerea posturilor etalon
5. Analiza posturilor etalon
6. Testarea schemei de evaluare
7. Corectarea schemei de evaluare a posturilor
8. Informarea personalului cu privire la schema utilizată
9. Analizarea şi evaluarea posturilor rămase
10. Urmărirea salariilor de pe piaţă
11. Punerea la punct a unei structuri de remunerare
12. Analizarea sistemelor de management al performanţei şi de remunerare în funcţie de performanţă
13. Punerea la punct a procedurilor administrative
14. Implementarea
15. Monitorizarea

Figura 3.5. Programul evaluării posturilor (Cole, 2001)

Dacă se apelează la analişti de specialitate pentru întocmirea fişelor de post sau pentru verificarea celor scrise de ocupanţii posturilor şi managerii lor, se asigură o calitate mai bună a documentelor folosite în evaluare.

În cazul în care, organizaţia doreşte să aplice o metodă proprie, „pe comandă", este foarte bine să-şi înfiinţeze un panel de profesionişti care să se ocupe de conceperea ei. Un panel poate să analizeze şi să evalueze posturile fie pe baza unei scheme proprii, fie folosind o schemă a unei organizaţii de consultanţă. Panelul poate să se

reunească apoi pentru preluarea contestațiilor și, după caz, pentru refacerea unor evaluări.

În momentul în care se decide componența panelului de evaluare, trebuie să se ia în considerare în ce măsură să fie incluși angajați de la diverse niveluri. Panelul trebuie să aibă maximum opt membri, care se cunosc bine între ei și care cunosc bine și posturile evaluate.

Dacă trebuie implicate și sindicatele, panelul poate include un număr convenit de reprezentanți desemnați, de regulă egal cu al persoanelor nominalizate de echipa managerială, și apoi se stabilește de comun acord un președinte, preferabil șeful departamentului de resurse umane, care să acționeze ca moderator. În evaluarea posturilor este mai bine ca președintele să îndeplinească mai degrabă un rol de moderare decât de decizie. Se poate opta pentru consultanți interni sau externi care pot opera ca moderatori. Membrii panelului trebuie să fie instruiți în domeniul tehnicilor de analiză și evaluare.

Este esențial ca toți cei care vor fi afectați de evaluarea posturilor să fie informați. Aceasta se poate face în cadrul unei întâlniri sau al unei serii de întâlniri în care cel care răspunde de aplicarea schemei de evaluare să prezinte obiectivele și avantajele pe termen lung, adică realizarea unei structuri de salarizare care să fie corectă și echitabilă. Se poate întocmi o listă de întrebări și răspunsuri cu privire la punctele esențiale pentru angajați, care să fie înmânată tuturor participanților, eliminându-se astfel confuziile și neînțelegerile. Iată câteva dintre cele mai uzuale întrebări:

- Ce este evaluarea posturilor?
- De ce trebuie să facă organizația o evaluare a posturilor?
- Cum se va desfășura acțiunea?
- Se va ține seama de performanțele fiecăruia în cadrul postului?
- Cum va afecta evaluarea posturilor politica de promovări?
- Cum va fi actualizat sistemul?
- Evaluarea posturilor presupune sau nu, ca toți angajații al căror post a fost gradat identic să primească același salariu?
- Cum este afectată confidențialitatea de publicarea claselor și a nivelurilor de salarizare?
- Cum vor fi făcute completările, actualizările la posturi?
- Ce impact va avea evaluarea asupra salarizării?
- Ce se întâmplă dacă un angajat nu este de acord cu gradarea postului său?
- Cât de rapid vor fi soluționate contestațiile referitoare la gradul acordat posturilor?
- Cum se va realiza gradarea noilor posturi, create ca rezultat al schimbărilor sau al extinderii?

Este bine ca întrebările să fie anticipate şi să existe deja răspunsuri pentru ele. De asemenea, este important să se arate că schema evaluează posturile, nu oamenii, şi să se elimine impresia falsă că evaluarea posturilor se va solda cu creşteri salariale mari, pretutindeni în organizaţie. De fapt, este recomandabil să se pună un accent cât mai mic pe aspectul salarial al procesului şi să se sublinieze că evaluarea urmăreşte măsurarea dimensiunilor relative ale posturilor, astfel încât acestea să fie corect gradate. Schema în sine nu afectează nivelul de salarizare, ci contribuie la elaborarea unui cadru ce să permită adoptarea unor decizii salariale echitabile şi consecvente.

4. Aplicaţii şi studii de caz

1. Prezentaţi o fişă de post şi analizaţi, pe baza celor învăţate, conţinutul ei.
2. Dialogaţi cu ocupantul postului şi evidenţiaţi în ce măsură conţinutul fişei de post reflectă realitatea.
3. Pe baza conţinutului fişei de post, analizaţi concordanţa dintre sarcini, competenţe şi responsabilităţi pe de o parte, şi profilul candidatului, pe de altă parte.
4. Documentaţi-vă în legătură cu metoda de evaluare folosită în organizaţia în care aţi efectuat studiul pentru evaluarea postului.

Studiu de caz: Efectele furtunii

În luna august anul trecut, o furtună puternică s-a abătut asupra sudului României şi asupra companiei Firex SRL. Multe locuinţe ale salariaţilor au fost devastate şi ei şi-au dat demisia pentru a-şi rezolva problemele. În aceste condiţii, întreprinderea a fost nevoită să angajeze un mare număr de noi lucrători. Efectele acestei decizii nu au întârziat însă să se manifeste. Şi acest lucru pentru că „lucrătorii vechi" îşi cunoşteau munca atât de bine, încât nimeni nu s-a gândit la necesitatea redactării unor descrieri de posturi. Iar acum, când au venit 30 de noi lucrători, a apărut o confuzie generală pentru că nu se ştia exact ce trebuie făcut şi cum trebuie făcut.

Foarte repede, au apărut şi reclamaţii din partea clienţilor: ei nu aveau nevoie de justificări, de scuze, ci voiau filtre.

Pavel Manu, preşedintele întreprinderii, se afla la limita încordării. Avea aproximativ 30 de noi lucrători, 10 lucrători vechi şi pe Alice, care îşi păstrase postul de supervisor. Ce putea face?

A hotărât să se întâlnească cu Laura Latu, consultant la şcoala de Comerţ a universităţii din localitate. Aceasta a solicitat imediat vechilor lucrători să completeze un chestionar şi să precizeze toate activităţile pe care le executau.

Informaţiile astfel obţinute au declanşat controverse pentru că:

- atât Pavel, cât şi Alice considerau că lucrătorii vechi exagerează din dorinţa de a-şi amplifica importanţa, în timp ce,
- lucrătorii insistau că lista reflectă corect activităţile efective.

În acelaşi timp, clienţii reclamau filtrele de apă.

Întrebări:

1. Ar trebui Pavel şi Laura să ignore protestele lucrătorilor vechi şi să redacteze descrierile de posturi aşa cum cred ei? De ce da? De ce nu?
2. Cum aţi rezolva dvs. diferenţele de opinii?
3. Cum aţi proceda dvs. pentru a duce la bun sfârşit o analiză de post?

Bibliografie

Armstrong M. (2003), *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, Editura Codecs, Bucureşti;

Chivu I., Garcia Sanchez A., Lefter V., Popescu D., Ramos P. (2001), *Managementul resurselor umane în întreprinderile mici şi mijlocii. Tendinţe contemporane*, Editura Economică, Bucureşti;

Comşa M., Enache L., Hăhăianu L. (2000), *Consilier managementul resurselor umane,* Grup de Editură şi Consultanţă în Afaceri Rentrop & Straton, Bucureşti;

Curelaru M., Mustantă M., Popa C., Zugrăvescu D. (2000), *Consilier – organizarea eficientă a managerului,* Grup de Editură şi Consultanţă în Afaceri Rentrop & Straton, Bucureşti;

Deaconu A., Podgoreanu S., Raşcă L. (2004), *Factorul uman şi performanţele organizaţiei*, Editura ASE, Bucureşti;

Dowling P.J., Schuler R., Welch D. (1994), *International Dimensions of Human Resource Management, 2nd edition,* Wadsworth Publishing Company, Belmont, California;

Lefter V., Deaconu A., Marinaş C., Marin I., Nica E., Puia R. (2008) *Managementul resurselor umane. Teorie şi practică*, *ediţia a doua*, Editura Economică, Bucureşti;

Lefter V., Marinaş C., Nica E. (2007), *Fundamente ale managementului resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti;

Manolescu A., Lefter V., Deaconu A. (editori) (2007), *Managementul resurselor umane*; Editura Economică, Bucureşti;

Manolescu A., Marinas C., Marin I. (2004), *Managementul resurselor umane. Aplicaţii*, Editura Economică, Bucureşti;

Nicolescu O. (coordonator) (2004), *Managerii şi managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti;

Nicolescu O., Lefter V., Manolescu A. (2011)*, Minidicţionar de Management. Managementul resurselor umane*, Editura ProUniversitaria, Bucureşti;

Nicolescu O., Verboncu I., Ionescu Gh., Russu C., Mihuţ I., Ilieş L. (2011), *Dicţionar de management,* Editura ProUniversitaria, Bucureşti;

Pitariu H.(2003), *Poriectarea fişelor de post, evaluarea posturilor de muncă şi a personalului*, Casa de Editură IRECSON, Bucureşti.

Capitolul 4

Recrutarea şi selecţia resurselor umane

Cunoaşte-te pe tine însuţi

(Socrate)

Subcapitole

1. Introducere
2. Definirea activităţii de recrutare a resurselor umane
3. Politici şi practici de recrutare a resurselor de muncă
4. Necesitatea de a recruta şi etapele recrutării
5. Factorii interni şi externi ai recrutării
6. Surse de recrutare şi metode de recrutare
7. Selecţia resurselor umane
8. Decizia de angajare şi încadrarea noilor angajaţi
9. Aplicaţii

Obiectivele capitolului

În urma studierii acestui capitol, veţi putea să:

– Identificaţi cursurile alternative de acţiune atunci când există un post liber în organizaţie;
– Explicaţi rolul jucat de fişa postului şi cerinţele stabilite pentru potenţialii candidaţi în cadrul recrutării resurselor umane;
– Evaluaţi şi să elaboraţi un anunţ de recrutare;

- Comparaţi diferenţele dintre metodele alternative de recrutare;
- Întocmiţi corect documentele necesare selecţiei;
- Participaţi la organizarea şi desfăşurarea activităţilor de recrutare şi selecţie în cadrul unei organizaţii.

1. Introducere

Recrutarea şi selecţia resurselor umane reprezintă "o temă" de mare actualitate şi, totodată, cele două sunt activităţi deosebit de importante ale funcţiunii de resurse umane, funcţiune al cărei loc şi rol în organizaţii, decurg în mod firesc, din rolul, particularităţile şi funcţiile deosebit de importante pe care le au resursele umane, singurele creatoare de valoare şi valoare de întrebuinţare în procesul muncii.

După cum este cunoscut, managementul resurselor umane este un proces ciclic care "începe" şi se "sfârşeşte" pentru a "reîncepe" cu fiecare dintre componentele sale iar "începutul", în viziunea multor specialişti din zilele noastre, înseamnă activităţile de recrutare şi selecţie a resurselor umane, aceste activităţi fiind percepute drept una dintre cheile succesului organizaţional.

Preocuparea prioritară a specialistului în resurse umane este de a găsi şi aduce oamenii de care organizaţia are nevoie pentru succesul ei competiţional. Oamenii pe care specialistul îi aduce în organizaţie pot sau nu neapărat să fie angajaţi. Ei pot fi:

- angajaţi cu normă întreagă, jumătate de normă sau ocazionali;
- angajaţi temporar;
- neangajaţi – consultanţi sau subantreprenori.

Relaţia de muncă între organizaţie şi oamenii săi este contractul, care rezumă caracteristicile acestei relaţii în aşa fel încât ambele părţi îşi cunosc poziţia pe care o au în cadrul „relaţiei de angajare". Contractul începe şi se încheie, şi trebuie să fim siguri că termenii de terminare a unui contract sunt tot atât de corecţi precum şi cei de începere a relaţiei contractuale.

2. Definirea activităţii de recrutare a resurselor umane

Astăzi, atribuţiile activităţii de recrutare s-au multiplicat şi au devenit tot mai complexe iar, contrar aparenţelor, activitatea de recrutare ridică numeroase probleme. De la început ar trebui să ne întrebăm: "Este necesară o activitate special dedicată recrutării şi dacă da, la ce se referă ea?"

La începutul capitalismului industrial, în perioada premanagerială, recrutarea se realiza spontan, prin simpla angajare a celor care solicitau un post, deoarece, după cum se ştie, naşterea capitalismului industrial a implicat un proces complementar: ruinarea micilor meseriaşi de la oraş care nu au mai putut face faţă concurenţei firmelor mari, înzestrate cu o tehnologie care asigură o productivitate mai mare, şi preţuri de cost mai mici.

Pe de altă parte, extinderea muncii la maşini, tot mai multe şi mai specializate, a mărit cererea de mână de lucru liberă, la dispoziţia întreprinzătorilor. Proprietarul capitalist, care era în acelaşi timp şi conducătorul afacerii, găsea "la poarta fabricii" numeroşi oameni care să accepte orice muncă li s-ar fi oferit şi în orice condiţii.

Piaţa muncii (destul de omogenă sub aspectul grupurilor umane pe care le conţine) asigură direct candidaţii la angajare. Şi ceea ce este foarte important, oferta corespundea aproape de la sine cu cererea. Cererea de "candidaţi" la angajare se referă la bărbaţi sau femei, tineri sau mai vârstnici (chiar şi copii), cu o calificare foarte redusă (chiar şi fără calificare, apţi a fi pregătiţi uşor, în câteva zile, prin practică la locul de muncă).

Piaţa regla spontan relaţia cerere-ofertă de forţă de muncă, în special în ceea ce priveşte plata (destul de proastă a salariaţilor).

Trecerea la capitalismul managerial, apariţia managerului profesionist care preia funcţia de conducere din "mâinile" proprietarului, aduce mari schimbări.

Managerul va conduce afacerea pe noi principii, printre care cel al deciziei prin scop şi anticipaţie. "Mâna vizibilă a managerului" înlocuieşte "mâna invizibilă a pieţei", ceea ce face ca să existe şi o preocupare permanentă de recrutare, de asigurare a personalului în raport cu o organigramă şi o politică orientată spre viitor.

Funcţiunea de personal (despre care vorbise Henri Fayol) presupunea şi activităţi având ca obiect asigurarea de salariaţi pentru posturile vacante.

Nu putem reduce recrutarea doar la preocuparea de a asigura candidaţi pentru posturile vacante ci trebuie să avem în vedere şi alte "funcţii" ale acesteia:

- **prima funcţie** se referă la un aspect simbolic: "recrutarea are un sens, o semnificaţie în cadrul societăţii şi care îl depăşeşte, pe larg, pe cel de care actorii înşişi sunt conştienţi. Această funcţie poate fi observată ca fenomen al vieţii cotidiene dar şi ca reprezentare în cadrul unui "joc pe scena vieţii" în care fiecare actor în relaţiile "faţă în faţă" caută să convingă "publicul" de realismul imaginii pe care el a creat-o despre sine." (Cadin, Loïc, Guérin, Francis, Pigeyre, Frédérique, 2007, p.358-364)
- **a doua funcţie** se referă la procesele de reproducţie socială, mai direct, la problema elitelor (accesul la unele poziţii sociale dominante este deschis, în special copiilor de părinţi care deţin poziţii dominante, copiii de muncitori au şanse mult mai mici de a pătrunde în sânul elitelor, a celor cu statut intelectual şi poziţii superioare în ierarhia socială, etc.) (Bourdieu P., Passeron J.C., 1970, p.429).

Bales (1958), în urma unor cercetări efectuate la Harward, vorbeşte despre "funcţia socio-emoţională" a încadrării (recrutării) şi "funcţia –sarcină" (Magakian Jean-Louis coord., 2003, p. 28).

Recrutarea este una dintre cele mai importante activităţi pe care le desfăşoară în cadrul organizaţiei specialiştii departamentului sau direcţiei resurse umane, având multiple implicaţii sociale şi juridice, dar poate cea mai importantă este partea decisivă pe care o joacă în viaţa oamenilor experienţa personală în materie de recrutare şi eşecul de a nu fi fost angajat.

Când se respinge o persoană ar trebui să se ţină seama de:

- efectele unui asemenea „refuz" asupra persoanei în cauză;
- persoana respinsă ar putea fi un client;
- poate doreşti să recrutezi respectiva persoană mai târziu.

Recrutarea este domeniul în care compartimentul de resurse umane are rolul principal. La selecţie participă şi alte persoane din toate unităţile organizaţiei, dar recrutarea rămâne, aproape exclusiv, o chestiune de specialitate. Poate fi un proces costisitor şi dificil atunci când abilităţile căutate sunt rar disponibile şi pieţele forţei de muncă sunt restrânse. Angajatorul are nevoie să "vândă" posturile sale unor potenţiali angajaţi în aşa fel încât să se poată genera o mulţime adecvată de solicitanţi şi trebuie să se asigure, în permanenţă, că se menţine o impresie favorabilă a organizaţiei, ca angajator, în minţile celor ale căror „servicii" doreşte să şi le asigure în viitor.

Recrutarea resurselor umane reprezintă procesul de căutare, de localizare, de identificare şi de atragere a candidaţilor potenţiali, din care urmează să fie aleşi candidaţi capabili care, în cele din urmă, prezintă caracteristicile profesionale necesare sau care corespund cel mai bine posturilor vacante actuale şi viitoare (Manolescu, Lefter, Deaconu, 2007, pg. 270). De asemenea, recrutarea este momentul de confluenţă al căutării unui post de către o persoană cu căutarea unei persoane de către o organizaţie, pentru ocuparea unui post. Ea se încheie prin realizarea unei concordanţe depline între exigenţele postului respectiv şi caracteristicile profesionale şi personale ale persoanei respective, concretizându-se prin oferta de angajare (Manole, 2006, pg. 103).

Procesul de recrutare este un element cheie al gestiunii de resurse umane, întrucât constituie principala metodă de asigurare a forţei de muncă a unei organizaţii la nivelul cantităţii şi calităţii cerute de aceasta (Citeau, Barel, 2008, pg. 95). Alegerea unui candidat în detrimentul altuia este o problemă foarte serioasă ca să fie lăsată la nevoia întâmplării.

Recrutarea constă în orice practici efectuate de către organizaţie în scopul identificării şi atragerii de potenţiali angajaţi (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2004, pg. 148).

Recrutarea este procesul de descoperire a potenţialilor candidaţi pentru posturile vacante actuale sau viitoare (Decenzo, Robbins, 2001, pg. 149). Pentru ca procesul de

recrutare să fie unul eficient, este necesar ca angajatorul să poată alege dintr-un număr mare de aplicanţi. Astfel, un prim scop al recrutării este comunicarea ofertei de angajare astfel încât să fie atras un mare număr de oameni. De asemenea, organizaţia care recrutează trebuie să furnizeze o cantitate suficientă de informaţii despre cerinţele postului astfel încât cei care nu sunt calificaţi să nu se prezinte la interviu.

Scopul principal al activităţii de recrutare este atragerea unui număr suficient de posibili candidaţi corespunzători care să aspire la posturile libere din cadrul organizaţiei. Prin comparaţie, scopul principal al activităţilor de selecţie este de a-i identifica pe candidaţii cei mai potriviţi şi de a-i convinge să accepte un post în cadrul organizaţiei. Rolul cheie al recrutării rezultă din faptul că pe baza informaţiilor despre nevoile suplimentare de resurse umane ale organizaţiei se apelează la piaţa externă (organizaţiei) de forţă de muncă, unde se face o primă selecţie a persoanelor corespunzătoare, care sunt „atrase" apoi în procesul de „negociere" pentru ocuparea postului.

3. Politici şi practici de recrutare a resurselor umane

Organizaţia care are capacitatea să găsească şi să angajeze personal în măsură să-şi îndeplinească în mod consecvent îndatoririle şi să-şi asume responsabilităţi sporite are o poziţie categoric avantajoasă în raport cu oportunităţile şi riscurile mediului ei de activitate faţă de cele care se luptă permanent să-şi atragă şi să-şi menţină resursele de muncă proprii.

O primă măsură care trebuie luată atunci când se planifică recrutarea forţei de muncă pentru organizaţie este elaborarea şi aplicarea unor politici şi proceduri adecvate.

Politica de recrutare reprezintă codul de conduită al organizaţiei în acest domeniu de activitate. Declaraţia de principiu a organizaţiei privind recrutarea forţei de muncă necesare trebuie să răspundă unui set de exigenţe, între care:

- anunţarea tuturor posturilor libere;
- răspunsul, cu minimum de întârziere, la toate cererile de angajare;
- informarea cu bună credinţă, în toate împrejurările, a tuturor potenţialilor angajaţi, asupra datelor esenţiale şi a condiţiilor de angajare asociate fiecărui post;
- prelucrarea cu eficienţă şi bună credinţă (voinţă) a tuturor cererilor de angajare primite;
- luarea în considerare a calificării candidaţilor pentru ocuparea postului liber;
- acordarea atenţiei cuvenite, în mod echitabil.

Activitatea de recrutare trebuie să evite:

- discriminarea potențialilor candidați în funcție de sexul, rasa, vârsta, orientare religioasă sau handicap fizic;
- discriminarea candidaților cu cazier;
- formularea cu bună știință a unor condiții false sau exagerate în cuprinsul materialelor de recrutare sau al anunțurilor de angajare.

Respectând aceste cerințe sau principii de politică, se concep și se pun în practică planurile detaliate și procedurile de recrutare. Este nevoie de aceste documente pentru a avea siguranța că practicile de recrutare sunt sistematice, consecvente și răspund necesităților interne. De obicei, planurile de recrutare conțin referiri la necesarul cantitativ, calitativ, de timp și de cost, precum și la persoanele responsabile pentru asigurarea rezultatelor dorite. Planificarea resurselor abordează o multitudine de probleme, soluții și măsuri care trebuie promovate.

De exemplu, în legătură cu posturile suplimentare care vor fi create în cursul anului se ridică problema posturilor libere noi, pentru rezolvarea căreia se promovează măsuri precum verificarea situației cererii de personal la nivel de departament și asigurarea bugetului necesar; în legătură cu fluctuația de personal pentru anul în curs se pune problema pierderii curente de personal, rezolvată prin verificare și raportare lunară; în legătură cu categoriile de angajați de care va fi probabil nevoie se pune problema tipului de personal necesar, rezolvată prin verificarea necesarului estimat de personal; în legătură cu cheltuielile se pune problema mărimii bugetului de recrutare, rezolvată prin monitorizarea bugetului; în legătură cu termenele de timp necesare pentru satisfacerea cererii cunoscute și prognozate de personal se pune problema posibilității recrutării în timp util, rezolvată prin convenirea, cu departamentele în cauză, a termenelor respective; în legătură cu personalul necesar pentru derularea programului de recrutare se pune problema eficienței sau credibilității departamentului sau direcției resurse umane, rezolvată prin bugetul de personal (resurse de muncă).

Cei angrenați în recrutarea resurselor de muncă apelează sub aspect procedural, la o listă de referință cu conținut specific.

Lista trebuie să specifice dacă:

a) postul liber a fost aprobat de managerul responsabil;

b) există o fișă sau o descriere actualizată a postului liber;

c) sunt cunoscute condițiile de muncă (salarii, program de lucru, condiții etc.) pentru postul liber;

d) s-a întocmit specificația de personal (condițiile pe care trebuie să se îndeplinească potențialul candidat);

e) este publicat pe plan intern anunțul despre postul liber;

f) anunțul de angajare a fost aprobat;

g) li s-au făcut cunoscute potenţialilor candidaţi locul şi forma în care trebuie depusă cererea de angajare;

h) este cunoscută procedura pentru întocmirea listei (restrânse) cu candidaţii selectaţi pentru testul final;

i) au fost convenite procedurile de intervievare şi au fost anunţaţi candidaţii selectaţi pentru prestarea finală;

j) ceilalţi candidaţi (neselectaţi) au fost informaţi despre situaţia lor;

k) au fost aprobate scrisorile de ofertă şi au fost trimise celor declaraţi reuşiţi;

l) au fost obţinute recomandările necesare, acolo unde este cazul;

m) au fost trimise scrisori de refuz candidaţilor care nu au trecut proba finală, mulţumindu-li-se pentru participare;

n) au fost înregistrate corespunzător toate răspunderile la scrisorile de ofertă;

o) au fost puse în aplicare procedurile necesare pentru plasarea, integrarea pe post şi susţinerea candidaţilor admişi.

Prin aplicarea unei proceduri sistematice în chestiuni de recrutare, se asigură respectarea disciplinei şi controlului intern, mai ales în cazul organizaţiilor care derulează programe foarte încărcate, sau periodice, de recrutare. Procedurile de recrutare trebuie să fie suficient de flexibile pentru a permite direcţiilor resurse umane, să răspundă adecvat la solicitările departamentelor pentru care recrutează angajaţii şi ale potenţialilor candidaţi, cadrele de personal trebuie să-şi poată reorganiza campaniile de publicitate, pentru a satisface cerinţele pe termen scurt ale departamentelor beneficiare, şi a dovedi capacitatea de a reprograma un interviu la o dată convenabilă pentru candidaţii care au ajuns pe lista finală a posturilor-cheie. Pe de altă parte, trebuie recunoscut că recrutarea este şi o activitate de marketing, nu numai o activitate de aprovizionare cu resurse de muncă. Aşadar, atunci când încearcă să recruteze angajaţi, organizaţia iese pe piaţa externă a forţei de muncă şi concurează cu alte organizaţii pentru obţinerea de candidaţi corespunzători. Ca urmare, este foarte important ca aceste activităţi să fie derulate în aşa fel încât imaginea publică a organizaţiei să fie protejată, dacă nu chiar întărită.

Dacă sunt trataţi corect şi eficient, candidaţii comunică mai departe o imagine pozitivă, chiar şi atunci când cererea lor de angajare nu are succes. Invers, oamenii care au senzaţia că solicitarea lor a fost tratată superficial sau incorect, vor difuza în jur opinia lor negativă.

A analiza procesele de recrutare înseamnă – în primul rând a pune în evidenţă mecanismele prin care managerul reuşeşte să impună candidaţilor la angajare poziţia privilegiată a angajatorilor în relaţiile lor reciproce.

Politicile de recrutare nu sunt, deci, simple procedee, tehnici, metode neutre valoric, ci instrumente puternic determinate valoric, mijloace ale politicii de firmă. Nu există o singură politică corectă de recrutare, nu se pot prezenta o serie de trăsături ale acestei politici ca fiind universal valabile.

În raport cu tipul de management adoptat, cu personalul avut, cu viziunea despre afacere, se pot concepe şi folosi politici dezirabile de recrutare şi selectare. Deoarece procesul de recrutare implică numeroase tipuri de activităţi şi se „intersectează" cu altele, politicile de recrutare sunt influenţate de politicile specifice altor domenii, cum ar fi cele de motivare, remunerare, pregătire profesională, organizare a muncii, etc.

4. Necesitatea de a recruta şi etapele recrutării

Primele întrebări la care trebuie să se răspundă în procesul de recrutare sunt: „Există vreun post disponibil?", „Trebuie el neapărat ocupat?"

Posturile potenţial libere pot apărea:

- fie urmare plecării cuiva din firmă
- fie urmare dezvoltării companiei.

Nu întotdeauna când avem un post liber el trebuie neapărat ocupat. Înainte de a decide dacă recrutăm pe cineva pentru un astfel de post trebuie să luăm în calcul şi alternativele care, uneori, se dovedesc a fi mai potrivite şi mai puţin costisitoare:

a) Atunci când o persoană pleacă, la prima vedere, este un caz de ocupare a locului liber astfel apărut. Înainte de a demara recrutarea pe un astfel de post este necesar să se verifice necesitatea de a îl ocupa, deoarece pot exista şi alte modalităţi decât „umplerea golului".

b) De asemenea posturile libere generate de extindere pot fi reale sau imaginate. Necesitatea unui cadru de conducere de a avea un adjunct poate fi mai mult o pledare pentru o recunoaştere personală decât o reală necesitate de a fi asistat.

c) Crearea unui nost post pentru a aborda o activitate de specialist poate fi abordată mai corespunzător prin contractarea respectivei activităţi cu un furnizor din afară.

A recruta noi angajaţi poate fi necesar atunci când apar posturi libere, dar nu este neapărat necesar şi cel mai potrivit, organizaţia putând adopta alte măsuri benefice pentru aceasta. Pot exista şi alte opţiuni cum ar fi:

- Reorganizarea activităţii
- Recurgerea la ore suplimentare
- Mecanizarea activităţii
- Eşalonarea activităţii
- Subcontractarea activităţii
- Folosirea unei agenţii

Deci, privită din acest unghi, recrutarea resurselor umane se referă la confirmarea necesităţii de a angaja personal, la unele schimbări în situaţia angajării cu personal, precum şi la acţiunile întreprinse pentru localizarea şi identificarea solicitanţilor potenţiali şi pentru atragerea unor candidaţi competitivi, capabili să îndeplinească cât mai eficient cerinţele posturilor.

Din acest punct de vedere nevoile de recrutare pot fi:

- strategice, deoarece răspund unor cerinţe pe termen lung (crearea de posturi noi, restructurări, retehnologizări etc.)
- pot răspunde unor urgenţe temporare sau unor cerinţe conjuncturale (părăsirea organizaţiei din diferite motive, continuarea studiilor, satisfacerea serviciului militar, îmbolnăviri, transferuri, dezvoltări etc.).
- pot fi legate de mişcările interne de personal.

Dacă decizia, în urma analizării aspectelor menţionate, este de a recruta, atunci trebuie să se răspundă următoarelor întrebări:

- În ce constă activitatea din cadrul postului liber?
- În ce măsură el este diferit faţă de postul deţinut de angajatul anterior?
- Care sunt aspectele postului care specifică tipul de candidat?
- Care sunt aspectele cheie ale postului pe care candidatul ideal ar dori să le cunoască înainte de a se decide să vină la recrutare?

Răspunsul la aceste întrebări presupune parcurgerea unei etape esenţiale a recrutării şi anume definirea conţinutului postului, adică stabilirea sarcinilor, responsabilităţilor, competenţelor dar şi a specificaţiilor postului (profilul deţinătorului potenţial al postului), adică fişa postului.

Scopul specificaţiei postului, sau profilul candidatului este să formuleze explicit atributele pe care trebuie să le posede candidaţii la postul în cauză. Prin urmare, specificaţia postului este un rezumat al celor mai importante cunoştinţe, aptitudini şi calităţi personale de care trebuie să dispună un candidat pentru a putea efectua sarcinile specifice la un standard acceptabil de performanţă. Relevanţa unei specificaţii depinde de tipul şi sfera de acoperire a postului. Desigur, tipul şi nivelul cunoştinţelor şi al aptitudinilor necesare sunt determinate de natura postului în cauză, dar, având în vedere că întreaga activitate urmează să se desfăşoare într-un anumit context social, este importantă şi opinia recrutorului cu privire la genul de calităţi sociale care îi permit noului venit să se integreze în colectivul existent.

Redactarea unei specificaţii corespunzătoare este o misiune destul de dificilă. Fiecare fiinţă umană este unică şi nu poate fi înţeleasă decât ca entitate completă.

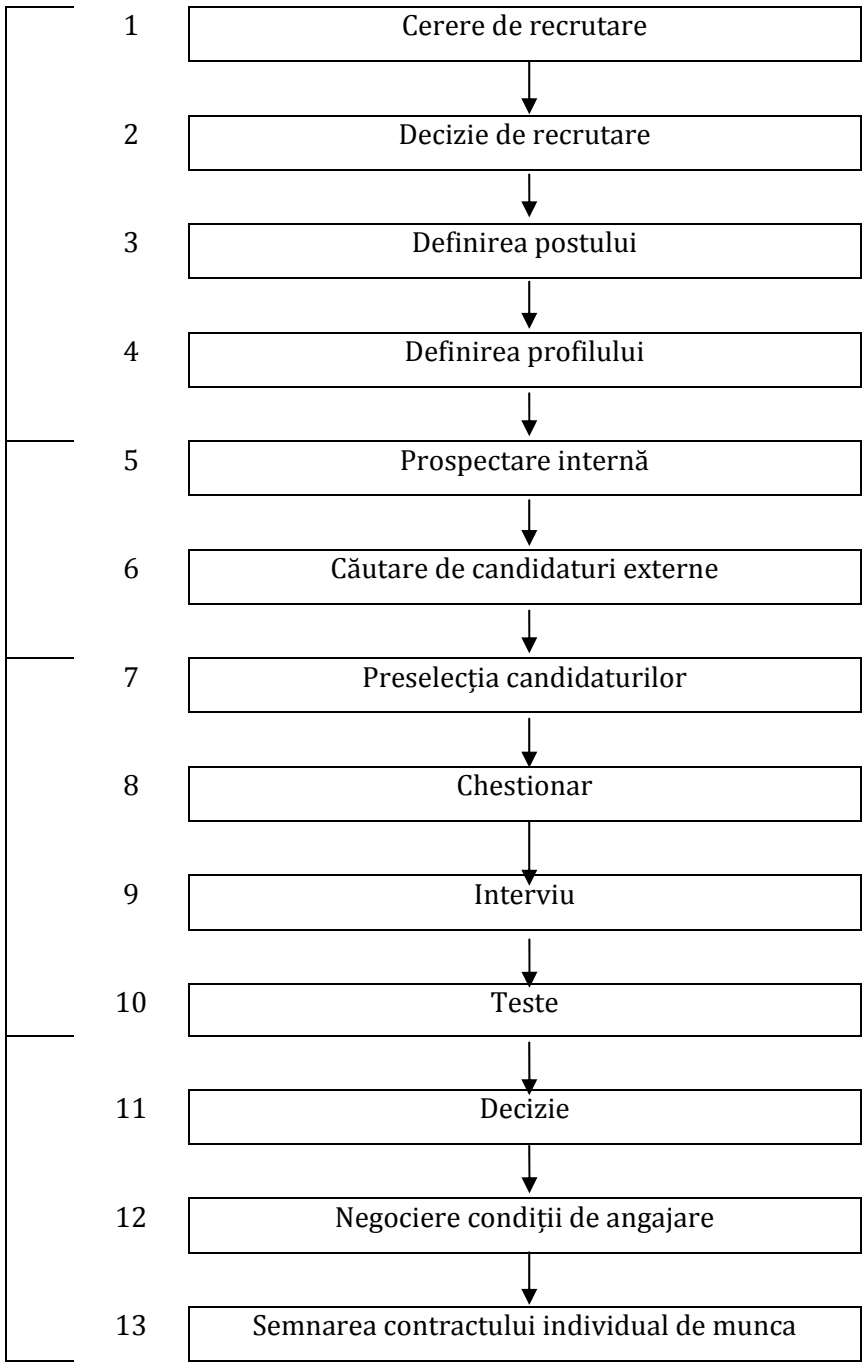


Figura 4.1. Etapele procesului de recrutare şi selecţie a candidaţilor

Diferitele etape ale recrutării sunt cele ilustrate foarte general în schema de mai jos. Etapele pot fi reduse în multe cazuri deoarece posibilităţile oferite de noile tehnologii ale informaţiei şi comunicaţiilor într-un context de penurie a competenţelor permit să se scurteze intervalele de recrutare (Peretti, 2006, p.42).

5. Factorii interni şi externi ai recrutării

Recrutarea personalului constituie primul contact între cei care angajează şi cei care solicită angajarea, fiind totodată o activitate publică. Recrutarea nu este nici pe departe o activitate simplă, deoarece politicile de recrutare şi practicile manageriale în acest domeniu de activitate sunt afectate de o serie de constrângeri sau de numeroşi factori externi şi interni.

Factorii de recrutare depind şi ei de tipul de management, de obiectivele strategice dar şi de moment ale firmelor, de situaţia corectă de pe pieţele muncii şi ale cunoaşterii, de starea economiei ţării şi a obiectivelor sale de viitor, etc.

Am putea sistematiza aceşti factori:

I. Factori interni

a) care ţin de instituţie:

- specificul activităţii instituţiei;
- situaţia sa sub aspectul eficienţei activităţii;
- specificul managementului practicat, cultura organizaţiei;
- sindicalizarea salariaţilor, puterea sindicatului, relaţiile cu conducerea;
- mărimea (I.M.M. sau întreprindere mare);
- statutul proprietăţii (întreprindere independentă, filială a unei întreprinderi din alte ţări, componentă a unei reţele, etc.);
- reglementări interne cu privire la recrutare;
- tipul de tehnologie, mecanică, automatizare simplă sau flexibilă,etc.;
- cifra de afaceri şi capitalul investit, situarea în zonă,etc.

b) care ţin de locul de muncă:

- profesia necesară;
- gradul de calificare cerut de post;

- remunerația oferită;
- specificul secției (atelierului din care face parte postul);
- relațiile ierarhice și pe orizontală ale postului;
- condițiile de muncă.

II. Factorii externi

- situația social-economică a zonei;
- natura principalilor competitori direcți care angajează oameni pe profesii similare;
- existența unor școli profesionale apropiate, a unor facultăți pe profile similare postului;
- schimbările semnificative pe piețele muncii, cunoașterii, capitalurilor,etc.;
- nivelul de angajare al populațiilor din zonă;
- gradul de dezvoltare socială a localității (servicii sanitare, facilități de transport, condiții de învățământ, etc.);
- legislația actuală cu privire la recrutare;
- nivelul șomajului în zonă;

6. Surse de recrutare și metode de recrutare

Prin **surse de recrutare** se înțeleg anumite potențialități umane valorizate și valorificate sub aspectul capacității lor de a fi angajate și transformate în personal ocupat.

Prin resursă de recrutare se înțeleg acele surse accesibile unei țări și instituții.

Sursele de recrutare sunt diverse, dar nu toate sunt accesibile unei economii sau instituții. Astfel, o importantă sursă de recrutare este, astăzi, constituită din specialiștii în programare neangajați. Dar această sursă (teoretic importantă) nu este accesibilă unor țări sau întreprinderi (nu există ca resursă proprie). Da, în alte țări, acești specialiști nu-și găsesc o angajare satisfăcătoare (putând fi și șomeri). În acest caz, țările (întreprinderile) deficitare în asemenea specialiști își constituie o resursă de recrutare pe piețele altor țări care emigrează și se angajează în întreprinderi din străinătate.

Emigrația unor specialişti (şi, chiar lucrători necalificați) din unele țări mai puțin dezvoltate, spre altele, mai puternic dezvoltate, este un aspect important al proceselor actuale de recrutare (ca urmare a schimbării sistemelor de piață).

Conceptele de „brain drain" (migrația specialiştilor), cu subconceptele corelate „brain gain" (câştigarea de specialişti) şi „brain waste" (pierderea specialiştilor), folosirea lor în risipă, devine un aspect care tinde a fi mai mult asociat cu un nou fenomen care indică faptul că muncitorii migranți tind a fi prezenți într-un număr disproporționat în locurile de muncă de proastă calitate, în economiile dezvoltate rapid in Uniunea Europeană. Astfel, vom vorbi de surse interne şi externe, ținând însă seama de accesibilitatea lor diversă.

Sursele interne (unei instituții) se referă la ocuparea posturilor vacante de către membrii ai acesteia, fie ca promovează pe un post mai bun (în structura instituției) sub aspectul condițiilor de muncă, fie avansează în ierarhia posturilor (calificare superioară, răspundere mai mare, remunerație mai mare, etc.).

Sursele externe îmbracă forme foarte diverse, în raport şi cu natura postului:

- absolvenții învățământului superior reprezintă o sursă importantă pentru profesii în expansiune pentru care nu prea există specialişti şomeri pe piețele muncii;
- specialiştii din alte instituții (procesul fluctuației) care îşi părăsesc unitatea de angajare pentru un loc de muncă mai avantajos (ca salariu, condiții de muncă, posibilități de promovare), dar şi ținând seama de unele condiții benefice (apropierea de domiciliu, o mai bună tehnologie, şefi mai apreciați, etc.);
- şcolile profesionale sunt o sursă de bază pentru muncitorii calificați;
- cercetarea ştiințifică poate oferi (prin fluctuație) unii specialişti pentru întreprinderi sau universități, tot aşa cum unele cadre universitare pot trece în cercetare sau în servicii de specialitate;
- migrația teritorială internă poate fi o sursă de cercetare. Unii oameni îşi schimbă instituția ca un efect secundar al dorinței de a-şi schimba rezidența (migrația de la sat la oraş sau invers, de la o zonă la alta, etc.);
- motivația legată de îmbunătățirea condițiilor generale de viață reprezintă o sursă importantă de recrutare în cazul țărilor cu mari diferențe (inegalități) de nivel de civilizație (condiții de locuit, salubritate, viață culturală, asistență sanitară, unități de învățământ, instituții administrative, etc.).

Atât sursele interne cât şi cele externe prezintă avantaje şi dezavantaje.

Sursele interne au ca avantaje:

- un grad avansat de integrare organizațională de către candidat;
- cunoaşterea candidatului de către cel care realizează selecția;
- cheltuieli reduse pentru activități premergătoare angajării.

Dezavantajele recrutării interne:

- crearea unor noi posturi vacante ca urmare a trecerii unui om de la un post la altul;
- politica de recrutare poate fi "părtinitoare", poate activa favoritismul;
- oamenii pot fi promovaţi până la incompetenţa lor.

Avantajele recrutării prin surse externe:

- recrutarea unor oameni cu experienţă căpătată în alte organizaţii;
- posibilitatea alegerii din rândul mai multor candidaţi ;
- posibilitatea apelării la firme speciale de procurare a unor specialişti mai greu de găsit pe piaţa muncii (firme cu specific de „bănci de competenţe", firme care pregătesc specialişti pe zone de activitate diferite de cele din universităţi, etc.);
- posibilitatea folosirii unor „preangajări" încheiate cu unii studenţi din universităţi de prestigiu care primesc o bursă de studii de la firma angajatoare;
- angajarea din rândul specialiştilor din alte ţări reduce costul pregătirii lor.

Dezavantajele folosirii surselor externe:

- cunoaşterea mai dificilă a candidaţilor creează riscuri în ceea ce priveşte comportamentul noilor angajaţi;
- apariţia unor neînţelegeri între noii angajaţi şi personalul existent iniţial în organizaţie;
- cheltuieli mai mari legate de fazele preangajării;
- necesitatea unui timp mai mare pentru parcurgerea fazelor de preangajare;
- posibilitatea unor atitudini de discriminare a candidaţilor din afara instituţiei atunci când la evaluarea candidaţilor participă şi oamenii din cadrul instituţiei;
- necesitatea unui timp relativ îndelungat de integrare în organizaţie a noului angajat, obişnuinţa sa cu un alt tip de cultură organizaţională.

Metode de recrutare

În practica managerială se întâlnesc mai multe metode ce pot fi utilizate în recrutarea potenţialilor angajaţi însă trebuie aleasă o metodă de recrutare eficientă din perspectiva costurilor şi corespunzătoare.

Diversele metode de recrutare au, toate, avantaje şi dezavantaje, şi alegerea unei metode sau a alteia trebuie făcută corelat cu postul liber în discuţie şi tipul de piaţă de forţă de muncă în care se încadrează respectivul post.

a) Anunţurile de angajare şi publicitatea

Reprezintă o metodă frecvent întâlnită în activitatea de recrutare care presupune utilizarea unui mijloc de comunicare adecvat care să permită ajungerea anunţului la

toate persoanele interesate şi care pot deveni potenţialii candidaţi. Această metodă ridică problema conceperii anunţului în legătură cu postul vacant care, în opinia specialiştilor trebuie să fie formulat într-o manieră cât mai politicoasă şi să fie atractiv pentru a deveni motivant pentru potenţialii candidaţi.

La baza anunţurilor stau: descrierea şi specificaţia postului din cadrul fişei postului. Când oferta de forţă de muncă este deficitară, anunţurile trebuie să aibă capacitatea de a-i atrage pe potenţialii candidaţi, nu doar simplul rol de a-i informa asupra caracteristicilor principale ale postului în cauză. Anunţurile trebuie să-i atragă pe candidaţi şi când oferta de muncă este suficientă pentru că atât în perioadele în care şomajul este extrem de ridicat, cât şi atunci când se menţine extrem de scăzut, cei care publică anunţuri pot avea surpriza unei rate de răspuns foarte slabe: s-ar părea că oamenii preferă să trăiască din ajutorul de la stat, decât să rişte încă o disponibilizare, iar cei care au de lucru stau liniştiţi la locul lor, cu excepţia cazului când postul anunţat oferă posibilităţi ieşite din comun (Plumbey, 1985).

Publicitatea este o componentă vitală a procesului de recrutare. Obiectivul urmărit este acela de a pătrunde cât mai adânc pe piaţa muncii, cu o ofertă de angajare cât mai atractivă, astfel concepută încât să incite la o reacţie corespunzătoare sub două aspecte: al solicitărilor de informaţii suplimentare şi al numărului de cereri depuse. Principalele instrumente de publicitate pentru angajare, aflate în afara organizaţiei, sunt următoarele: ziarele locale; ziarele cu acoperire naţională; periodicele tehnice/profesionale; centrele de integrare profesională; alte tipuri de agenţii; afişe la intrarea în fabrică. De regulă, posturile vacante din activităţile manuale sau funcţionăreşti sunt ocupate în urma publicităţii locale, iar cele de tip managerial şi de specialitate sunt ocupate în urma publicităţii în ziarele naţionale şi în periodicele specializate.

Cotidianele britanice de circulaţie naţională adoptă o anumită zi din săptămână pentru promovarea unei categorii particulare de posturi, tocmai pentru a-şi întări poziţia proprie pe piaţa publicităţii pentru angajatori (de exemplu, The Times publică anunţuri pentru posturi manageriale în fiecare zi de joi, la fel ca şi The Daily Telegraph; The Guardian publică posturile din învăţământ numai marţea, iar pe cele din sectorul public, numai miercurea). Acest sistem vine în ajutorul organizaţiilor care caută angajaţi, cât şi al celor care îşi caută un nou loc de muncă, fiindcă şi unii şi alţii ştiu precis care este ziua de piaţă pentru tipul de post urmărit. Revistele de specialitate apar, de obicei, o dată pe lună şi se adresează unui anumit grup de interese. Dat fiind caracterul lor previzibil şi posibilitatea de acces la grupuri speciale de potenţiali angajaţi, ele reprezintă un instrument important în publicitatea de angajare. Cotidianele deţin un avantaj faţă de reviste: intervalul mult mai redus de timp necesar până la apariţia anunţului.

Eficacitatea unui anunţ de angajare poate fi apreciază funcţie de trei factori:

a) numărul solicitărilor de informaţii suplimentare;

b) numărul cererilor de angajare;

c) gradul de compatibilitate al angajaţilor cu condiţiile exprimate.

Publicarea unor anunţuri atrăgătoare şi competente este o chestiune de practică adecvată chiar şi atunci când există suficiente resurse de muncă disponibile. Când plasează un anunţ de angajare, organizaţia în cauză îşi riscă într-o anumită măsură propria reputaţie şi imagine publică. De aceea, anumite organizaţii, atât din sectorul public, cât şi din cel comercial, depun eforturi mari pentru a institui un model standard şi de cea mai bună calitate pentru toate anunţurile lor de angajare.

Anunţurile de angajare se împart, în principiu, două categorii de bază:

- anunţurile în chenar de prezentare şi
- anunţurile de mică publicitate.

Anunţurile de prezentare sunt tipărite într-un chenar separat de restul paginii, ceea ce permite includerea emblemei companiei, dacă se consideră oportun, precum şi a unui scurt comentariu cu privire la postul respectiv sau la compania care dă anunţul, înainte de descrierea amănunţită a postului şi a tipului de candidat solicitat. Majoritatea posturilor manageriale, de specialitate profesională şi de specialitate tehnică sunt redactate în acest format. Formatul este specific şi site-urilor de recrutare, din ce în ce mai accesate.

Anunţurile de mică publicitate sunt practic înşiruiri de posturi vacante, pe coloane de aproximativ cinci centimetri lăţime, prin care se oferă date concise cu privire la tipul postului şi, rare ori şi la mărimea salariului. Anunţurile de acest gen sunt utilizate, în primul rând, pentru posturi cu activitate manuală sau funcţională. Ele pot fi găsite mai frecvent în ziarele locale/regionale decât în cele cu circulaţie naţională – deşi există şi excepţii.

În general, anunţurile publicate în reviste sunt din categoria celor în chenar de prezentare. Preţul anunţurilor în chenar de prezentare este, desigur, mai mare decât al celor în regim de mică publicitate, din raţiuni de spaţiu ocupat.

Pentru a fi benefic, un anunţ de angajare trebuie să asigure:

- prezentarea organizaţiei şi/sau obiectul ei de activitate cu ajutorul câtorva referiri concise;
- furnizarea unor detalii concise dar suficiente despre caracteristicile principale ale postului;
- rezumarea atributelor personale esenţiale pe care trebuie să le posede deţinătorul postului;
- referirile necesare la eventualele atribute de dorit;
- enunţarea condiţiilor principale de angajare şi muncă, inclusiv a nivelului de salarizare pentru postul respectiv;
- precizarea modului şi persoanelor la care trebuie trimise cererile de angajare;
- prezentarea tuturor acestor aspecte într-o formă concisă, dar atrăgătoare;
- respectarea reglementărilor legale.

Responsabil remunerare şi avantaje sociale

Cu 14 000 de colaboratori în 104 ţări, 12 miliarde cifră de afaceri în 99, Hilti este lider pe piaţa sculelor şi sistemelor de fixare pentru profesioniştii din construcţii.

Alăturaţi-vă unui grup internaţional, dinamic şi cu o puternică orientare comercială, care privilegiază dezvoltarea personală a colaboratorilor săi.

Manager al unei echipe de 3 persoane în cadrul departamentului de resurse umane, sunteţi responsabilul cu plata. Participaţi la politica de remuneraţie a întreprinderii şi vegheaţi la buna derulare a operaţiunilor de plată pentru cei 900 colaboratori ai *Hilti France*. De asemenea, răspundeţi de asigurarea avantajelor sociale şi în special a anchetelor anuale de salariu, statistici legate de masa salarială, elaborarea bilanţului social general şi individualizat şi controlul mase salariale.

Cu pregătire superioară bac+5, aveţi o experienţă confirmată în acest tip de funcţie şi stăpâniţi programele de software de bază şi în mod deosebit modulele hiperviziune «gestionare cariere» şi «gestionare a timpului». Cunoaşterea limbii engleze este de dorit.

Pentru acest post aflat în St-Qwuentin-en-Yvelines, vă mulţumim de a ne fi trimis candidatura Dvs., la referinţa CBM/Elite Company, în atenţia lui Veronique GUILLANEUF, Hilti Francve, 1 rue Jean-Mermoz, 78778 Magny-les-Hameaux. www.hilti.fr

GROUPAMA *Întreprindere regională din 1er- Mutuelle d'Assurance*

LORE BOURGOGNE *cu 750 salariaţi în 115 agenţii, noi ocupăm un loc de prim plan în regiunea Loire-Bourgogne. Căutăm:*

Responsabil regional resurse umane

Misiunea Dvs.: În cadrul Secretariatului General, asistaţi şi consiliaţi pe responsabilii noştri operaţionali şi impulsionaţi politica noastră de RU: recrutare, angajare, evoluţie a potenţialelor (GPEC), gestionarea remuneraţiilor, relaţiilor sociale.

În fruntea unei echipe de douăsprezece persoane, răspundeţi, de asemenea, de serviciul de pregătire: definirea obiectivelor şi elaborarea programului de pregătire.

Profilul Dvs.: Cu pregătire superioară, la 35/40 ani, stăpâniţi perfect toate aspectele legislaţiei sociale. Aveţi o experienţă încununată de succes de cel puţin 3 ani într-un post similar în care v-aţi dezvoltat calităţile: carismă, pragmatism, simţul de a asculta şi al purtării de dialog, necesare pentru reuşita Dvs. în cadrul echipelor noastre.

Pentru acest post din ORLEANS, vă mulţumim că ne trimiteţi dosarul cu candidatura Dvs. (scrisoare manuscrisă, CV, foto şi pretenţii) precizând referinţa CAN58-0700, la OUTLINE, 33 rue Galilée, 75116 Paris.

Figura 4.2. Exemple de două anunţuri apărute în *Entreprise et Carriere*, 10 iulie 2005, nr.536, şi referitoare la slujbe în RU.

b) Folosirea consilierilor

Reprezintă o metodă modernă, utilizată frecvent şi care presupune că anumite persoane, numite consilieri, specializate în recrutarea persoanelor, au calităţi şi experienţa necesare pentru a şti unde şi cum să găsească persoane de care organizaţia are nevoie şi să-i determine pe aceştia să participe la selecţie.

c) Căutarea personalului (head hunting)

Se utilizează în cazul posturilor de conducere şi a celor cu un grad mare de specializare şi care presupune identificarea şi atragerea acelor persoane cu experinţa şi calităţile cerute de posturile vacante iar atunci când această căutare se realizează pe baza unor criterii obiective ea devine extrem de eficientă.

Practicată de «vânătorii de capete» abordarea directă favorizează recrutarea de personalităţi susceptibile de a nu fi abordate pe alte căi.

Metoda constă în:

- a identifica în alte întreprinderi candidaţii care corespund profilului,
- a aborda şi selecţiona persoana care convine, intrând în contact direct ce aceasta şi prezentându-i o propunere,
- a «seduce» persoana.

Căutarea personalului este destul de costisitoare, necesită calităţi de discernământ şi comunicare, însă poate avea rezultate excepţionale pentru organizaţie.

d) Fişierul (baza de date)

Presupune ca la nivelul compartimentului de resurse umane să se întocmească o evidenţă în cadrul aşa-numitului fişier cu potenţial candidaţi, necesar ocupării posturilor vacante. Când apare necesitatea angajării de personal suplimentar, organizaţia consultă propria bază de date cu candidaţi, în scopul selectării celor care corespund criteriilor postului liber.

e) Activitatea de marketing

Recrutarea personalului trebuie înţeleasă de recrutori ca o activitate de marketing, mai ales pentru posturile de conducere datorită faptului că anunţul şi textul acestuia trebuie conceput într-o formă cât mai atractivă pentru a stimula şi motiva angajaţii. În general, posturile scoase la concurs se cer mai bine prezentate pentru a trezi interesul candidaţilor potenţiali, a părea atrăgătoare şi a convinge de utilitatea ocupării lor. O adevărată activitate de marketing se va desfăşura căci „recrutarea personalului nu reprezintă numai o activitate de aprovizionare cu resurse, ci şi o activitate de marketing, deoarece, atunci când încearcă să recruteze angajaţii, organizaţia nu face altceva decât să iasă pe piaţa externă cu alte organizaţii pentru obţinerea de candidaţi corespunzători, deci, un alt aspect al filosofiei de recrutare se referă la modul în care sunt percepuţi candidaţii, precum şi la faptul că ansamblul personalului reprezintă o nouă piaţă care trebuie cucerită." (Cole, 2000, p.283).

f) Internetul

În ultima perioadă recrutarea foloseşte tot mai mult Internetul, organizaţiile difuzându-şi ofertele pe site-uri. Ele primesc un flux crescând de candidaturi spontane sau solicitate pe această cale. Se dezvoltă site-urile generale care grupează pe Internet oferte şi cereri de serviciu, iar organizaţiile le pot încredinţa căutarea de candidaţi având competenţele dorite şi să completeze datele obţinute pe propriul lor site. Site-urile, gratuite pentru candidat, sunt bănci de date de CV-uri, adesea uşor de completat dar solicitând candidatului un timp, nu foarte scurt, pentru a le completa (15 – 30 min) Organizaţiile plătesc pentru publicarea ofertei lor şi pentru alegerea de CV-uri care corespund celor căutate de ele.

Există:

- site-urile generale instituţionale;
- site-urile generale private – site-uri profesionale de recrutare româneşti;
- site-uri străine specializate în recrutare;

Am putea enumera cele mai utilizate metode de recrutare (Torrington, Hall, Taylor, 2005, pg. 125):

Anunţuri în presa locală	Legături din sistemul de învăţământ
Reviste de specialitate şi presa comercială	Consultanţă
Website al organizaţiei	Evenimentele promoţionale, tărguri de joburi
Agenţii de recrutare	Ucenicie/plasamente de muncă
Anunţuri în ziare de largă circulaţie	Candidaturi spontane
Reţea internă	Realocare
Informaţie aflată prin viu grai	Site-uri comerciale pe Internet cu posturi de muncă
Instituţii de forţă de muncă/servicii de angajare	Radio/TV

Managerul de resurse umane trebuie să monitorizeze eficienţa anunţurilor de recrutare şi a tuturor celorlalte metode de recrutare, pentru a nu investi bani necorespunzător în această activitate şi pentru a se asigura că ansamblul de solicitanţi obţinut prin diversele metode este cel potrivit.

Trebuie culese informaţii referitoare la următoarele aspecte (Wright şi Storey, 1994, pg.209):

- Numărul solicitărilor iniţiale primite care au rezultat formularele de cerere completate;

- Numărul de candidaţi în diversele faze ale procesului de recrutare şi selecţie, în special al celor pentru un al doilea interviu;
- Numărul de candidaţi recrutaţi;
- Numărul de candidaţi păstraţi în organizaţie după şase luni.

7. Selecţia resurselor umane

Selecţia resurselor umane este una dintre activităţile de bază ale managementului resurselor umane care se derulează de către specialiştii de resurse umane dar care constituie şi responsabilitatea şefilor ierarhici ale celorlalte departamente.

Selecţia personalului este acea activitate a managementului resurselor umane care constă în alegerea, potrivit anumitor criterii, a celui mai competitiv sau mai potrivit candidat pentru ocuparea unui anumit post (Lefter, Deaconu, Marinaş, Nica, Marin, Puia, 2008, pg. 65). Principalul obiectiv al selecţiei personalului este acela de a-i obţine pe acei angajaţi care se află cel mai aproape de standardele de performanţă dorite şi care au cele mai bune şanse de a realiza obiectivele individuale şi organizaţionale.

Caracteristicile principale ale procesului de selecţie sunt: elementele cererii de angajare (formulare, CV-uri, scrisori, chestionare), interviul şi testele de selecţie, după caz, precum şi alte elemente auxiliare (recomandările sau referinţele, de exemplu).

Procesul de selecţie parcurge mai multe etape, după cum urmează:

a) trierea formularelor de cerere sau a CV-urilor;

b) întocmirea unei liste finale (restrânse) cu candidaţi;

c) invitarea acestor candidaţi la interviu;

d) desfăşurarea interviurilor (şi a testărilor auxiliare, după caz);

e) luarea unei decizii cu privire la candidaţii selectaţi;

f) elaborarea şi confirmarea unei oferte atractive;

g) anunţarea în scris a candidaţilor respinşi;

h) informarea managerilor în legătură cu deciziile luate.

Diferitele faze ale procesului de selecţie furnizează informaţii pentru decizii luate atât de angajator cât şi de potenţialul angajat, selecţia fiind un proces bilateral pe parcursul căruia atât organizaţia cât şi solicitaţii posturilor încearcă să transmită semnale cât mai favorabile despre ei înşişi, care să aibă ca rezultat angajarea.

Criteriile folosite la selecţie sunt prezentate, de regulă, sub forma unor specificaţii reprezentând candidatul ideal, şi abordează aspecte precum abilităţi, experienţă, calificări, instruire, calităţi personale, calităţi speciale, interese şi motivaţii.

Putem identifica trei perspective pentru a stabili criteriile de selecţie:

- potrivirea cu organizaţia,
- potrivirea în echipă/funcţională şi
- potrivirea cu postul.

1) Cereri, formulare, CV-uri, scrisori de intenţie, recomandări.

Cererile de angajare se pot primi în patru feluri, astfel:

a) prezentarea personală a solicitanţilor;

b) depunerea, la organizaţie, a unui formular de cerere completat;

c) trimiterea unei scrisori de solicitare;

d) depunerea unui curriculum vitae (CV).

Formularul de cerere constituie, dintre cele patru, sursa cea mai potrivită de informaţii în legătură cu solicitantul, deşi în contextul economic actual, CV-urile sunt forma cea mai răspândită. În fapt, CV-ul este tot un formular de cerere conceput de candidat.

Prin triere, cererile sunt împărţite în trei categorii:

a) corespunzătoare în mod clar;

b) posibil corespunzătoare;

c) necorespunzătoare.

Candidaţii corespunzători sunt, în mod clar, convocaţi pentru interviu; posibilii concurenţi sunt ţinuţi temporar în rezervă, iar candidaţii necorespunzători sunt respinşi. Dacă numărul celor care acceptă invitaţia la interviu este prea mic, atunci pot fi convocaţi câţiva dintre concurenţii-rezervă. În condiţiile economice actuale este mai mult decât probabil ca departamentele de resurse umane să fie suprasolicitate de mulţimea cererilor primite. În această situaţie, împărţirea se face, evident, doar pe două categorii: corespunzători şi necorespunzători.

Formularele de cerere de angajare.

Formularele de cerere oferă marele avantaj că informaţiile despre candidaţi vin într-un format standard. Fiecare candidat este obligat, mai mult sau mai puţin, să completeze toate secţiunile formularului, deci eventualele omisiuni ies imediat în evidenţă. Un formular de cerere bine conceput permite solicitanţilor să se prezinte

complet şi corect, având posibilitatea să demonstreze astfel că deţin calităţile necesare pentru ocuparea postului respectiv. Formularul de cerere poate fi utilizat ca bază de discuţie pentru interviu, pentru că reprezintă cea mai completă colecţie de date în legătură cu candidatul, disponibilă înainte de interviu.

Majoritatea organizaţiilor constată că au nevoie de mai multe tipuri diferite de formulare, pentru a acoperi cerinţele specifice principalelor grupuri de posturi: manageri, funcţionari, muncitori etc.

Pentru diferenţierea formularelor de angajare se recurge la utilizarea **formularelor închise**, prin care se cer numai informaţii de rutină, pentru posturile manuale care nu necesită calificare şi pentru posturile funcţionăreşti, şi a **formularelor deschise**, care cer candidaţilor să exprime opinii şi judecăţi şi să furnizeze unele date de rutină, pentru posturile manageriale, de decizie şi de specialitate profesională.

Formularul închis solicită informaţii privind numele şi prenumele, adresa şi numărul de telefon, data şi locul naşterii, starea civilă şi copiii, studiile (şcoală, liceu, cursuri de pregătire profesională), experienţa profesională, locul de muncă actual sau ultimul loc de muncă (firma, salariul, primele), locurile de muncă anterioare, preavizul necesar la locul de muncă actual (dacă este cazul), persoana de contact pentru referinţe.

Prin urmare, acest tip de formular cere doar un minimum de date concrete elementare. Candidatul nu este întrebat despre motivele schimbării locurilor de muncă, despre rolurile de muncă pe care le preferă, ce anume îl atrage la postul pe care îl solicită sau alte întrebări mai complexe. Formularul are avantajul că este uşor de completat, iar datele care rezultă au un format standard, indiferent de candidat.

Formularul deschis solicită, ca şi precedentul, în primul rând, date care permit identificarea persoanei. Celelalte secţiuni sunt însă mai complexe. Informaţiile solicitate se referă la: studiile generale şi de specialitate (liceu, colegii, facultate, altele), cariera profesională, poziţia curentă şi salariul, conţinutul şi natura posturilor anterioare (începând cu cel mai recent), domeniile principale de interes şi pasiunile personale, elementele de atracţie la postul solicitat, contribuţia pe care consideră că o poate aduce, elementele care au oferit cele mai mari satisfacţii în activitatea profesională de până acum, opinia despre evoluţia carierei profesionale în anii următori, preavizul necesar la locul de muncă actual (dacă este cazul), persoanele de contact pentru recomandări.

Prin urmare, formularul permite candidatului să furnizeze suficiente date de rutină în legătură cu propria persoană, iar, în plus, îl încurajează să reflecteze asupra experienţei anterioare şi să ofere unele explicaţii privind motivele şi aspiraţiile pe care le are. Asemenea formulare sunt o adevărată provocare pentru un viitor candidat: cei care se simt motivaţi caută să-l completeze cât pot mai bine, iar cei care nu sunt suficient de interesaţi pot lăsa ocazia să treacă. Se poate spune, de aceea, că acest tip de formular stimulează însăşi piaţa muncii să aplice, în măsură destul de mare, un proces de auto-selecţie, fapt care economiseşte timp şi efort din partea organizaţiilor angajatoare. Un alt avantaj este că răspunsurile primite sunt foarte

diferite de la un candidat la altul – aspect deosebit de util deciziei de alegere pentru lista finală de candidaţi. Principalul neajuns al acestui tip de formular este că responsabilii cu selecţia trebuie să analizeze o cantitate mare de amănunte înainte de a putea lua decizia finală.

Curriculum vitae (CV). Prezentarea tip curriculum vitae (CV) este documentul prin care candidatul îşi prezintă propria biografie, prin prisma detaliilor necesare pentru a primi postul dorit. Majoritatea CV-urilor reprezintă, de fapt, o combinaţie între două elemente: informaţii standard/de rutină cu privire la candidat şi informaţii personalizate (specifice persoanei în cauză). Prima categorie conţine date elementare referitoare la: nume şi prenume, adresă şi număr de telefon, vârsta, starea civilă, studiile (gimnaziale/de liceu sau colegiu/universitare etc.), certificări – certificat sau diplomă de absolvire în învăţământul secundar, diplomă de bacalaureat, diplomă universitară şi post-universitară, alte certificare de absolvire, diplome şi titluri, calitatea de membru al unei asociaţii profesionale.

Al doilea set de informaţii privesc chestiuni precum biografia profesională, domeniile de interes şi factorii de motivaţie, aşa cum le percepe candidatul în cauză. Astfel, candidatul poate hotărî singur ordinea în care să-şi prezinte experienţa de muncă anterioară, având latitudinea să opteze şi cât de mult, sau de puţin, doreşte să spună despre timpul petrecut pe anumite posturi sau despre anumite domenii de interes. Candidatul are mai multă libertate (faţă de formularul numit deschis) de a dezvolta pe tema experienţei profesionale.

CV-urile, spre deosebire de formularele de cerere nu se redactează prin completarea unui document gata tipărit, motiv pentru care este foarte important ca solicitanţii să realizeze că trebuie să-şi prezinte informaţiile într-un mod cât mai pertinent. De fapt, organizaţiile angajatoare cer de obicei candidaţilor să-şi trimită CV-urile redactate şi tehnoredactate, într-o formă cât mai clară şi îngrijită.

Formularele de cerere şi CV-urile se află în centrul procesului de selecţie. Fără ele se poate spune că acest proces este aproape imposibil. Cu ajutorul lor, candidaţii pot fi triaţi pentru lista finală, intervievaţi şi evaluaţi. Pentru multe posturi, selecţia se face, în principal, pe baza cererii de angajare. Acest fenomen este denumit selecţie prin eliminare, denumire preferată celei de preselecţie (Lewis, 1985). Se precizează însă că, în condiţiile economice actuale tot mai mulţi oameni îşi dispută mai puţine locuri de muncă; existenţa unei mulţimi de candidaţi imposibil de organizat devine un lucru cât se poate de obişnuit. Organizaţiile pot reacţiona la această situaţie, prin instituirea preselecţiei ca procedură sistematică. Drept urmare, datele din formularul de cerere devin informaţii esenţiale pe baza cărora se ia decizia de preselecţie. A fost avansată şi ideea că o procedură de preselecţie concepută atent poate fi extrem de sigură din punctul de vedere al rezultatelor, chiar dacă se exprimă şi unele dubii faţă de valabilitatea procedurii în sine (Lewis, 1980).

După întocmirea listei finale a candidaţilor triaţi şi lansarea invitaţiilor la interviu, rolul formularelor şi CV-urilor se modifică sensibil, devenind un element ajutător

pentru intervievator, care trebuie să se servească de ele în etapa următoare, mult mai interactivă, a procesului de selecţie, anume interviul.

Cele mai utilizate tipuri de CV-uri utilizate în activitatea practică din domeniul resurselor umane sunt:

- **cronologic** - este organizat pe etape, în ordine cronologic descrescătoare a activităţilor desfăşurate anterior de candidat, începând cu activităţile cele mai recente şi finalizând CV-ul cu cele îndepărtate cu cele mai îndepărtate din punct de vedere calendaristic.
- **funcţional** - accentuează realizările sau activităţile anterioare ale candidatului. Este recomandabil a fi utilizat de către persoanele sau candidaţii care au o activitate profesională anterioară foarte bogată şi chiar pe diverse posturi şi domenii de activitate.

EUROPEAN

CURRICULUM VITAE

FORMAT

PERSONAL INFORMATION

Name	[SURNAME, other name(s)]
Address	[House number, street name, postcode, city, country]
Telephone	
Fax	
E-mail	
Nationality	
Date of birth	[Day, month, year]

WORK EXPERIENCE

• Dates (from – to)	[Add separate entries for each relevant post occupied, starting with the most recent.]

•Name and address of employer	
• Type of business or sector	
•Occupation or position held	
•Main activities and responsibilities	
EDUCATION AND TRAINING	
• Dates (from – to)	[Add separate entries for each relevant course you have completed, starting with the most recent.]
• Name and type of organisation providing education and training	
• Principal subjects/occupational skills covered	
• Title of qualification awarded	
• Level in national classification (if appropriate)	
PERSONAL SKILLS AND COMPETENCES	
Acquired in the course of life and career but not necessarily covered by formal certificates and diplomas.	
MOTHER TONGUE	[Specify mother tongue]
OTHER LANGUAGES	
	[Specify language]
• Reading skills	[Indicate level: excellent, good, basic.]
• Writing skills	[Indicate level: excellent, good, basic.]
• Verbal skills	[Indicate level: excellent, good, basic.]
SOCIAL SKILLS AND COMPETENCES	[Describe these competences and indicate where they were acquired.]

Living and working with other people, in multicultural environments, in positions where communication is important and situations where teamwork is essential (for example culture and sports) etc.	
ORGANISATIONAL SKILLS AND COMPETENCES Coordination and administration of people, projects and budgets; at work, in voluntary work (for example culture and sports) and at home etc.	[Describe these competences and indicate where they were acquired.]
TECHNICAL SKILLS AND COMPETENCES With computers, specific kinds of equipment, machinery etc.	[Describe these competences and indicate where they were acquired.]
ARTISTIC SKILLS AND COMPETENCES Music, writing, design etc.	[Describe these competences and indicate where they were acquired.]
OTHER SKILLS AND COMPETENCES Competences not mentioned above.	[Describe these competences and indicate where they were acquired.]
DRIVING LICENCE(S)	
ADDITIONAL INFORMATION	[Include here any other information that may be relevant, for example contact persons, references etc.]
ANNEXES	[List any attached annexes.]

Figura 4.3. Modelul comun european de curriculum vitae

Scrisoarea de intenţie însoţeşte CV-ul trimis unui potenţial angajator şi exprimă motivele pentru care un candidat intenţionează să se angajeze pe postul pentru a care a fost publicată oferta de angajare. Scrisoarea de intenţie trebuie structurată pe trei paragrafe:

- Primul paragraf - trebuie să se menţioneze postul vizat (titulatura exactă a acestuia conform anunţului de angajare), domeniul de activitate vizat şi sursa de obţinere a informaţiilor cu privire la oferta de angajare (presă, radio, prieteni, cunoştinţe etc.).
- Al doilea paragraf - vizează intersectarea aspiraţiilor şi calităţilor candidatului cu necesităţile firmei, candidatul trebuind să evidenţieze subliniat interesul său (motivele pentru care doreşte postul) pentru postul respectiv şi mai ales, să prezinte argumente care să reliefeze experienţa acestuia în domeniul de activitate respectiv sau pe posturi similare; să facă dovada faptului că dispune de suficiente informaţii cu privire la compania respectivă; să evidenţieze potenţialele beneficii pe care candidatul le-ar aduce în cadrul companiei, prin angajarea sa pe postul vacant; să prezinte informaţiile despre firmă de care candidatul dispune.
- Al treilea paragraf - aici candidatul trebuie să îşi exprime clar dorinţa de a candida pe postul vacant, subliniind disponibilitatea pentru un interviu cu responsabilul de resurse umane al companiei sau o persoană desemnată de acesta.

Scrisoarea de intenţie debutează cu o formă de salut, precizându-se numele şi funcţia persoanei de contact sau căreia îi este adresată şi se încheie cu o formulă de respect şi trebuie să conţină semnătura candidatului. Nu trebuie să depăşească maximum o pagină, nu trebuie să conţină greşeli gramaticale, de exprimare, de scriere etc. iar hârtia pe care este redactată trebuie să fie albă, de o calitate foarte bună şi nu trebuie fie zgâriată, ruptă sau pătată. În general, scrisoare de intenţie poate fi tehnoredactată computerizat sau, uneori, dacă organizaţia o solicită, redactată de mână, folosind un stilou sau un pix cu cerneală neagră sau albastră.

Recomandări de la fostele locuri de muncă (verificarea referinţelor). Recomandările sunt declaraţii scurte cu privire la candidatul respectiv, făcute de o terţă persoană, de obicei, fostul sau actualul superior al acestuia. Rolul acestor declaraţii este, în principiu, să confirme datele furnizate de candidat în formularul de angajare. De obicei, persoanelor indicate pentru recomandare li se solicită să furnizeze date concrete cu privire la perioada petrecută de angajat în organizaţia respectivă şi opinii despre caracterul candidatului (sobrietate, onestitate, seriozitate etc.). Organizaţiile din sectorul privat obişnuiesc să le ceară după intervievarea candidatului şi lansarea unei oferte provizorii de angajare.

Efectul acestor recomandări asupra rezultatului final al procesului de selecţie este incert dar, după toate probabilităţile, ele sunt incluse în acest proces din două motive: îi încurajează pe solicitanţi să spună adevărul despre ei înşişi în cererile de angajare şi oferă o protecţie împotriva eventualelor tentative intenţionate ale solicitanţilor de inducere în eroare.

Model de scrisoare de intenţie

Numele şi adresa companiei.

……..

……..

Numele si adresa candidatului

……..

……

Data ……..

În atenţia domnului ……..,

Manager de resurse umane,

Stimate domnule……

Vă adresez această scrisoare ca răspuns la anunţul dumneavoastră de angajare publicat în cotidianul……la data de 5 noiembrie 2008, cu privire la ocuparea postului de manager al departamentului de marketing si asistent manager marketing.

Nivelul cunoştinţelor acumulate pe parcursul celor patru ani de studii mă îndreptăţesc să îmi depun candidatura în vederea angajării pe postul de **asistent manager marketing**, considerând că pot face faţă cerinţelor şi exigenţelor solicitate în cadrul companiei dumneavoastră. Nivelul de pregătire profesională de care dispun în acest domeniu este ridicat, fiind dobândit pe parcursul anilor de studii, în timpul cărora am urmat o serie de cursuri precum: bazele marketing-ului, cercetări de marketing, tehnici promoţionale, marketing internaţional, marketing-ul serviciilor şi strategii şi tehnici de vânzare. Am ales compania dumneavoastră datorită faptului că este unul dintre cei mai importanţi actori de pe piaţa produselor de construcţii, deţinând o cotă de piaţa de 25%. Valorile promovate în cadrul companiei dumneavoastră şi oportunităţile de dezvoltare profesională şi personală în cadrul unei companii multinaţionale, au fost de asemenea motive care au stat la baza alegerii făcute. De asemenea, compania dumneavoastră îmi oferă şansa şi posibilitatea de a lucra într-un mediu dinamic şi competitiv, în care se pune accent deosebit pe munca în echipă, pe spiritul inovator, iniţiativă şi creativitate, valori care vă asigură succesul şi prestigiul pe care l-aţi dobândit.

CV – ul ataşat la această scrisoare oferă informaţii referitoare la realizările şi experienţa mea profesională, dar aş fi încântat să vi le pot prezenta în detaliu, în cadrul unui interviu, pentru a vă convinge că pot satisface condiţiile impuse de dumneavoastră.

Cu deosebită consideraţie,

……..(semnătura)

Figura 4.4. Model scrisoare de intenţie

2) Interviul de selecţie a resurselor umane

Definirea interviului de selecţie şi modul de intervievare. Interviul este echivalentul formularului de cerere folosit în etapa a doua a procesului de selecţie. Interviul de selecţie este un schimb formal de informaţii, impresii şi puncte de vedere între potenţialul angajator şi potenţialul angajat, în urma căruia cele două părţi fie se acceptă reciproc, fie se despart. De obicei, la interviu participă un singur candidat o dată, dar numărul intervievatorilor poate să varieze foarte mult. Cele mai frecvente variante sunt:

a) un singur intervievator;

b) doi intervievatori (un manager de linie şi un specialist din departamentul resurse umane, de exemplu);

c) o comisie de intervievare (patru intervievatori şi un preşedinte de comisie, de pildă).

În general, cu cât este mai mare numărul de intervievatori, cu atât creşte gradul de formalism. Candidaţii se simt, mai degrabă, intimidaţi când au de-a face cu o comisie. Când sunt prezenţi cel puţin doi intervievatori, este important să se convină în prealabil, şi cât mai precis posibil, modul de repartizare a întrebărilor între ei. Existenţa a doi intervievatori la un singur candidat are avantajul că unul dintre ei poate să urmărească reacţiile candidatului în timp ce celălalt pune întrebările sau face comentarii pe o anumită temă.

Interviurile sunt conduse, în majoritatea organizaţiilor, de persoane care nu au o pregătire specială în acest sens. Un manager sau un supervizor obişnuit nu prea au ocazia să-şi exercite cât de cât constant aceste aptitudini, iar uneori beneficiază de prea puţină pregătire, dacă nu chiar deloc, în privinţa aptitudinilor necesare. Cercetările recente au arătat că metoda interviului nu este nici deosebit de sigură, nici universal valabilă. Proba siguranţei este de obicei gradul de acord între intervievatori cu privire la un set distinct de candidaţi. Dacă mai mulţi intervievatori ajung la concluzii mult diferite în legătură cu candidaţii de pe listă, înseamnă că siguranţa sistemului este foarte scăzută, şi invers. Proba valabilităţii este măsura în care interviul reuşeşte să anticipeze compatibilitatea aptitudinilor candidatului cu postul pentru care concurează. Astfel, dacă unii dintre candidaţii selectaţi se dovedesc necorespunzători după primele câteva săptămâni de la angajare înseamnă că trebuie pusă în discuţie valabilitatea procesului de selecţie.

Totodată, când criteriile de selecţie se bazează pe un interviu structurat creşte atât gradul de siguranţă cât şi gradul de valabilitate. Prin urmare, se poate formula că atunci când intervievatorii exploatează în întregime formularul de cerere şi specificaţia de personal pentru a asigura un cadru procedural pentru procesul de intervievare, alegerea candidatului potrivit este mai sigură.

Pentru a avea succesul scontat, interviul de selecţie trebuie pregătit cât mai bine:

a) intervievatorul să aibă la îndemână şi să studieze cu atenţie toate documentele relevante; (fişa de post, specificaţia de personal, formularul de cerere şi alte materiale, cum ar fi recomandările);

b) intervievatorul să stabilească precis problemele pe care trebuie să le abordeze în cursul discuţiei;

c) intervievatorul să-şi pregătească dinainte întrebările esenţiale pe care urmează să le pună candidatului, precum şi eventualele observaţii;

d) să i se ofere candidatului cât mai multe ocazii pentru o prezentare completă şi corectă;

e) intervievatorul să fie acela care controlează permanent situaţia;

f) intervievatorul să fie conştient de propriile sale prejudecăţi şi păreri.

Unele organizaţii îşi stimulează managerii de linie să formalizeze procesul de structurare a interviului, cerându-le să completeze un formular de evaluare a candidatului, care de obicei are la bază specificaţia postului şi poate cuprinde următoarele seturi de probleme:

- compatibilitatea în materie de aspect exterior (ţinută, mod de exprimare, maniere);
- studii şi experienţă (certificate şi diplome, pregătire specifică pe post, experienţă profesională, evoluţia în cariera profesională);
- capacităţi (competenţe specifice, motivaţia profesională, locuri de muncă anterioare, loc de muncă actual, ambiţii);
- relaţia cu oamenii (cu superiorii, cu subordonaţii, cu colegii, cu clienţii ş.a.);
- circumstanţe personale (familiale, mobilitate, starea de sănătate, domenii de interes, vârstă, sex).

În legătură cu toate acestea se consemnează dovezile obţinute şi se fac comentarii.

Interviul presupune parcurgerea unor etape, de care poate depinde succesul acestuia, şi anume:

- pregătirea interviului – planificarea datei şi orei exacte, fixarea unui program de derulare;
- primirea candidaţilor la interviu – întâlnirea cu una, două persoane înainte de interviul propriu-zis, poate chiar cu intervievatorul, care ar fi bine să se prezinte singur, în anticameră, candidaţilor;
- planificarea interviului – încăpere adecvată, evitarea telefoanelor sau a întreruperilor de către o altă persoană, biroul să nu reprezinte un obstacol, să inhibe, să se indice candidatului unde să se aşeze, etc.
- structura interviului.

Tabelul 4.1. Recomandare pentru structura unui interviu (Torrington, Hall, Taylor, 2005, p.209)

Faza	**Obiective**	**Activităţi**
Deschiderea	Pentru a-l face pe candidat să se simtă relaxat şi a fixa cadrul	- Salutarea candidatului prin folosirea numelui lui - Prezentarea celui care ia interviul - Explicarea scopului interviului - Prezentarea modului de atingere a scopului - Obţinerea acceptului candidatului pentru cadru
Cuprins	Pentru a strânge şi furniza informaţii	- Punerea de întrebări în cadrul unei structuri care are sens pentru candidat, cum ar fi biografia, domeniile din formularul de cerere sau competenţele identificate pentru postul în discuţie. - Ascultarea - Răspunsul la întrebări
Încheierea	Pentru terminarea interviului şi confirmarea acţiunilor ce urmează a fi întreprinse	- Rezumatul interviului - Verificarea faptului că respectivul candidat nu mai are întrebări de pus - Să se indice ceea ce urmează să se întâmple şi când

Competenţele necesare pentru conducerea unui interviu de selecţie.

a) *Capacitatea de a asculta*:

- intervievatorul (persoana care ascultă) să acorde candidatului (interlocutorului) întreaga sa atenţie, uitându-se direct la candidat, aprobând din cap, emitând semnale verbale specifice (da, mda), punând întrebări de revenire sau să facă observaţii la lucruri menţionate anterior de candidat;
- capacitatea de a sesiza rapid eventualele nuanţe implicite pe care le conţine răspunsul candidatului. Aceste nuanţe sunt însoţite, foarte adesea, de schimbarea tonului vocii şi/sau a expresiei feţei. Asemenea manifestări pot ascunde anumite detalii, pe care un intervievator competent trebuie neapărat să le descopere.

b) Capacitatea de a pune întrebări.

- chestionarea are un caracter activ iar prin formularea întrebărilor, intervievatorul poate să aleagă aspectele pe care doreşte să le abordeze, să

obţină informaţii relevante şi să controleze atât ritmul discuţiei, cât şi direcţia în care se îndreaptă;

- întrebările pot fi împărţite în două mari categorii, anume: deschise pentru a evidenţia modul de gândire al candidatului şi a-l determina pe candidat să vorbească despre chestiuni considerate esenţiale şi închise care solicită un răspuns concret şi precis, cum ar fi da, nu sau o informaţie extrem de specifică, folosite pentru a redirecţiona cursul discuţiei, a încheia discuţia pe o anumită temă sau a se obţine confirmarea unui anumit aspect.

c) *Capacitatea de analiză şi sinteză.*

- capacitatea de a judeca logic lucrurile pe care le spune candidatul, de a construi o imagine fidelă a personalităţii acestuia şi de a identifica eventualele lipsuri semnificative apărute în schimbul general de informaţii;
- analiza este mult mai uşoară, dacă intervievatorul are o idee clară asupra a ceea ce doreşte să afle; se derulează, în cea mai mare parte pe loc, prin raţionament instantaneu, dar intervievatorii trebuie să-şi formuleze concluziile şi în scris, imediat după ce au terminat discuţia cu un candidat, pentru a putea sprijini decizia de selecţie finală cu care se încheie procesul de intervievare.

d) *Capacitatea de a oferi informaţii.*

- unele aspecte specifice se comunică numai în cadrul unor discuţii directe;
- în unele cazuri, intervievatorul îi poate spune candidatului câte ceva despre echipa din care ar urma să facă parte sau poate aborda mai în detaliu anumite aspecte, a căror menţionare în anunţul de angajare a fost considerată imposibilă sau inoportună.

e) *Capacitatea de a crea şi menţine o reacţie de comunicare cu candidatul.*

- orice dialog faţă în faţă reprezintă o provocare din punct de vedere managerial şi este esenţială determinarea - candidatul să se exprime, ceea ce presupune risipirea din start a oricărei senzaţii de stânjeneală;
- contactul vizual adecvat şi încurajarea comentariilor şi a exprimării îi dă candidatului senzaţia că dialogul la care în parte este agreabil şi, mai ales, constructiv.

f) *Capacitate de control.*

- controlul situaţiei, exercitat cu tact, poate evita riscul unor costuri financiare şi de timp inutile;
- intervievatorii trebuie să ştie să-l întrerupă pe candidat, să-l oprească sau să redirecţioneze sensul discuţiei, dacă se dovedeşte necesar, cu multă politeţe, dar cât se poate de ferm. Controlul se păstrează, în primul rând, prin intermediul întrebărilor şi al intervenţiilor.

Este foarte important ca, la sfârşitul interviului candidatului să i se mulţumească pentru participare şi pentru interesul arătat. Orice candidat investeşte o mare cantitate de efort personal în cursul procesului de selecţie, iar dacă se recunoaşte deschis acest aspect, de obicei este apreciat în consecinţă. În parte, aici este vorba de o politică a diplomaţiei, care are legătură directă cu imaginea publică a organizaţiei recrutoare.

Finalizarea procesului de intervievare. Produsul final al oricărui interviu este decizia privind candidatul cel mai potrivit pentru postul în cauză. Când procesul s-a desfăşurat sub conducerea unei comisii de selecţie, toţi candidaţii sunt puşi în discuţia membrilor comisiei, care trebuie să decidă fie prin vot majoritar, fie în unanimitate. Când candidaţii au discutat separat cu intervievatorii, aceştia din urmă se reunesc şi se pun de acord împreună asupra deciziei finale. Dacă nici unul dintre candidaţi nu s-a ridicat la înălţimea exigenţelor, decizia este de a nu angaja pe nimeni şi de a republica anunţul sau de a se lua alt gen de măsuri. Majoritatea deciziilor de selecţie se reduc la punerea de acord asupra candidatului considerat cel mai bun dintre cei existenţi, în circumstanţele date. Interviul de selecţie dă maximum de randament atunci când este utilizat pentru a evalua gradul de motivaţie al candidatului pentru ocuparea postului respectiv şi cât de bine se va încadra candidatul în grupul de muncă din care va trebui să facă parte. Din acest punct de vedere, interviul poate furniza o mare bogăţie de date inter-personale ce nu pot fi obţinute din formularele de angajare sau din alt tip de materiale documentare care conţin informaţii despre angajaţi (Lewis, 1980).

3) Probele sau testele de selecţie.

Probele sau testele de selecţie sunt de obicei, teste standard, concepute special pentru a asigura un instrument de măsurare obiectivă a caracteristicilor umane, prin analiza comportamentului unor eşantioane reprezentative. În general, se recurge la teste pentru determinarea capacităţii de raţionament verbal, numeric şi grafic al individului, precum şi a profilului de personalitate. Majoritatea angajatorilor apelează la teste deja verificate de-a lungul timpului, care şi-au dobândit, prin utilizare repetată, o reputaţie de siguranţă şi valabilitate. Pentru ca un test să fie considerat sigur, trebuie ca evaluările rezultate din aplicarea lui asupra aceloraşi fenomene, în cel puţin două ocazii diferite, să fie relativ constante. Verificarea se face de obicei prin dublă aplicare în cadrul unui grup-eşantion. Caracterul de valabilitate se referă la capacitatea de a măsura elementele pentru care a fost conceput testul respectiv.

Majoritatea testelor consacrate furnizează tabele de norme, pe baza cărora subiecţii individuali pot să-şi compare rezultatele cu cele ale grupurilor etalon – de pildă, persoana testată poate constata că scorul obţinut o plasează în grupul primilor 10% din categoria managerilor–bărbaţi cu studii superioare. În practică, se obişnuieşte ca grupul considerat etalon să fie stabilit după criterii uşor identificabile, cum ar fi sex, vârstă, ocupaţie şi studii.

Foarte folosit este **testul psihologic**. Dreptul utilizării testelor psihologice aparţine numai personalului de specialitate pentru că aplicarea, punctarea şi interpretarea rezultatelor este o operaţiune calificată. Firmele pot fie să angajeze psihologi profesionişti, fie să aleagă câţiva angajaţi care să urmeze cursurile speciale de pregătire asigurate de furnizorii de teste standardizate. Se pot evita astfel, situaţiile în care s-ar ajunge la rezultate eronate din cauza utilizării unui personal care nu are pregătirea de rigoare în aplicarea şi interpretarea testelor. În plus, se evită şi eventualele reclamaţii privind discriminarea negativă, a unor grupuri de candidaţi sau angajaţi (de pildă, minorităţile).

Este recomandabil ca utilizarea unui test psihologic să fie precedată de analiza atentă şi rezolvarea sau clarificarea corectă a unor probleme de ordin principal, dintre care cele mai relevante considerăm a fi următoarele:

a) compatibilitatea testului cu situaţia particulară a organizaţiei şi capacitatea sa de a furniza informaţiile necesare despre candidatul în cauză;

b) scopul utilizării testului, respectiv ca instrument auxiliar pentru definitivarea listei finale sau ca element component al procesului de selecţie finală;

c) ponderea rezultatelor testului comparativ cu celelalte elemente ale procesului de selecţie;

d) probabilitatea riscului ca testul să conducă la un tratament discriminatoriu (inegal) al candidaţilor;

e) oportunitatea acordării unui timp de pregătire pentru candidaţi în vederea testului;

f) modalitatea asigurării confidenţialităţii rezultatelor testului;

g) desemnarea responsabilului pentru derularea testului şi analiza rezultatelor (personal din organizaţie sau consultanţi de specialitate);

h) măsurile necesare pentru supravegherea derulării testului şi aprecierea valorii şi eficacităţii sale.

Testele sunt clasificate după cum urmează:

- teste de inteligenţă – menite să măsoare gradul de realizare a unei serii de activităţi cerebrale standard (sunt legate strâns de capacitatea generală de a învăţa);
- teste de aptitudini (generale sau speciale) – sunt teste de capacităţi speciale, precum inteligenţa tehnică, gândirea spaţială şi capacitatea de a lucra cu cifre;
- teste de cunoştinţe – destinate să măsoare cunoştinţele asimilate în timp (cuprind teste de ortografie, calcul, dactilografie etc.);
- teste de personalitate – au scopul de a contura profilul individual de personalitate al subiectului testat;

- teste de capacitate de instruire – se folosesc pentru a măsura abilitatea potenţială a angajatului de a fi instruit, de obicei pentru o activitate de tip meşteşugăresc;
- teste de înclinaţii ocupaţionale – au scopul să pună în evidenţă preferinţele subiecţilor pentru anumite categorii de ocupaţii (pot fi utilizate cu succes în activitatea de consiliere profesională).

Cele mai utile teste, în scopuri de selecţie, sunt cele care pot furniza informaţii cu privire la capacităţile de gândire, aptitudinile şi personalitatea subiecţilor.

Testele de selecţie furnizează date suplimentare extrem de utile pentru completarea informaţiilor obţinute din formularele de cerere şi în urma interviului de selecţie atunci când sunt aplicate de personal special pregătit în acest sens, şi în scopuri bine determinate. Organizaţiile pot apela cu succes la teste de selecţie pentru diferenţieri destul de precise între candidaţi. În actuala situaţie a pieţei muncii, când pentru anumite posturi, numărul candidaţilor bine pregătiţi este mult peste necesar, testarea este deosebit de utilă pentru reducerea la minimum a câmpului de opţiune şi păstrarea numai a celor mai potriviţi candidaţi.

Ni s-a părut interesant a prezenta cîteva „sfaturi" şi „trucuri" prezentate pe site-ul Adecco (Grupul Adecco este lider mondial in furnizarea de servicii specializate de resurse umane) – http://www.adecco.ro/iti-cauti-un-job/tips-and-tricks-in-angajare.

Sfaturi pentru candidaţi cu privire la recrutare şi selecţie

Sfaturi privind CV-ul

- Folosiţi un font uşor de citit;
- Ideal ar fi ca CV-ul să fie tehnoredactat în Microsoft Word folosind fonturi comune (Times New Roman sau Arial), mărimea caracterelor să fie între 11 şi 12;
- CV-ul trebuie să conţină un limbaj simplu şi o structura clară;
- Introduceţi cât mai multe din calităţile pe care le deţineţi. Angajatorii adesea urmăresc lucruri de detaliu care vă pot părea neimportante;
- Încercaţi să fiţi sinceri în CV şi să nu adăugaţi calităţi pe care nu le aveţi. Angajatorii de cele mai multe ori verifică veridicitatea informaţiilor;
- În limita formatului de CV ales puteţi introduce şi o fotografie.

Sfaturi privind scrisoarea de intenţie

- Îndicaţi de ce consideraţi că sunteţi potrivit/ă pentru acest loc de muncă;
- Încercaţi pe cât posibil să vă construiţi conţinutul în jurul motivaţiei dumneavoastră pentru obţinerea postului respectiv;
- Încercaţi să legaţi motivaţia dumneavoastră pentru obţinerea postului, cu valoarea adăugată pe care o aduceţi companiei;

- Lungimea conţinutului trebuie să se bazeze pe experienţa reală pe care o deţineţi în domeniul în care doriţi să obţineţi postul;
- Verificaţi cu atenţie textul şi acurateţea lui din punct de vedere gramatical. Scrisoarea funcţionează ca o primă impresie asupra modului dumneavoastră de exprimare;
- Încheiaţi scrisoarea de intenţie într-un ton pozitiv.

Interviul

- Să veniţi pregătiţi. Un candidat bine pregătit lasă impresia unei persoane de încredere, competentă şi sigură pe sine;
- Citiţi informaţii despre companie. Intervievatorul vă poate pune întrebări despre companie şi veţi face o impresie foarte bună dacă arătaţi că sunteţi bine informati şi interesati de companie;
- Fiţi pregătiţi să oferiţi motive pentru care vă consideraţi a fi un candidatul ideal pentru respectiva poziţie. Ce anume vă deosebeşte pe dumneavoatră de ceilalţi candidaţi?
- Înainte de interviu, e bine să vă definiţi propriile voastre obiective. Intervievatorul vă poate pune întrebări privind obiectivele dumneavoastră profesionale pe termen scurt dar şi lung;
- Să vă cunoaşteţi punctele forte precum şi punctele slabe. Prezentaţi-vă punctele slabe ca fiind calităţi pe care le veţi îmbunătăţi. Curajul de a vă recunoaşte punctele slabe, va fi apreciat;
- Pregătiţi din timp întrebări pe care aţi dori să le puneţi angajatorului. Nu uitaţi, punând întrebări veţi face o impresie ca fiind o persoana activă, sociabilă şi interesată de postul dorit.

Aspecte generale

- Comportati-vă politicos, calmi şi încrezători;
- Alegeţi haine potrivite pentru întâlnire şi să ajungeţi cu câteva minute mai repede;
- Raspundeţi onest şi direct. Dacă o întrebare nu este clară, puteţi cere să fie repetată;
- Verificaţi şi reverificaţi-vă documentele oficiale care ajung la angajator: CV-ul şi scrisoarea de intenţie;
- Asiguraţi-vă că datele dumneavoastră de contact sunt trecute corect şi inteligibil. În cazul în care veţi fi ales pentru post ar fi regretabil să nu mai puteţi fi contactat;
- Afişaţi o atitudine pozitivă şi plecaţi de la premisa că sunteţi cea mai potrivită persoană pentru funcţia respectivă.

8. Decizia de angajare şi încadrarea noilor salariaţi

După finalizarea interviurilor şi eventualelor probe, compartimentul de resurse umane, agenţia externă însărcinată cu recrutarea şi responsabilul ierarhic al solicitantului examinează dosarele candidaţilor reţinuţi după care se organizează o şedinţă pentru sintetizarea datelor culese pe parcursul etapelor selecţiei şi emiterea opiniilor în legătură cu candidaţii. Numărul mare de interviuri asigură creşterea obiectivităţii aprecierilor şi valabilitatea deciziei.

Decizia finală este în general luată de responsabilul ierarhic pe baza ansamblului de date culese. Semnarea unui contract marchează acordul celor două părţi.

Odată luată decizia de selecţie a candidatului, trebuie ca la data convenită, să fie primit noul colaborator şi să se asigure cele mai bune condiţii pentru primirea şi integrarea sa.

Aceasta implică respectarea demersurilor legale, regulamentare şi convenţionale.

Reuşita integrării noului angajat constă în calitatea procedurilor de primire ale organizaţiei şi urmăririi adaptării la condiţiile organizaţionale ale acestuia. Acest element este cu atât mai important cu cât adaptarea reprezintă adesea un cost ridicat care se adaugă celui de recrutare, organizaţiile punând în aplicare proceduri care uşurează integrarea noilor angajaţi. De reuşita acestor acţiuni va depinde eficienţa ulterioară a angajatului şi implicit eficienţa organizaţională.

Unele organizaţii aleg tutoriatul, tutorele fiind însărcinat să vegheze şi să consilieze pe fiecare nou venit în organizaţie pe durata perioadei sale de adaptare.

Rolul **tutorelui** în procesul de integrare a persoanei nou angajate se referă la:

- verificarea faptului dacă noul angajat dispune de toate informaţiile practice care să-i permită să se familiarizeze cât mai rapid cu mediul său de lucru;
- să-l ajute pe angajat în rezolvarea diferitelor probleme practice pe care acesta le întâmpină;
- să furnizeze noului angajat documentaţiile necesare activităţii de producţie şi vieţii sociale pe care o desfăşoară în întreprindere;
- să-l pună în contact cu diferite persoane sau compartimente din întreprindere, precum şi, după caz, cu organizaţii sau instituţii din afara întreprinderii, astfel încât să uşureze integrarea noului angajat în activitatea unităţii.

Perioada de **integrare** este mai mult decât simpla perioadă de primire a noului angajat la nivel de întreprindere şi la nivel de compartiment de muncă (sau atelier).

Primirea la nivel de întreprindere presupune familiarizarea noului salariat cu o serie de elemente, care pot cuprinde:

- cunoaşterea organizaţiei prin efectuarea unei vizite propriu-zise, prezentarea sălii de expoziţie, a locului pe care-l ocupă unitatea în cadrul ramurii sau subramurii respective;

- informaţii privind diferitele servicii şi facilităţi asigurate de întreprindere: servicii sociale, vânzări de produse de către personalul unităţii, pemanenţa la cabinetul medical etc.;
- înmânarea unui dosar care să conţină: regulamentul intern al întreprinderii, organigrama generală a societăţii, o fişă cu sfaturi practice, un exemplar din ziarul întreprinderii etc.

Primirea la nivel de atelier de producţie (sau compartiment funcţional, după caz) trebuie să se facă de către şeful respectivei verigi de producţie (sau compartiment) şi să urmărească:

- vizitarea unor spaţii ce vor fi solicitate de salariat: birourile maiştrilor, sala de mese, vestiare, grupul social etc.;
- în final, începerea lucrului de către noul salariat.

După efectuarea primirii de cele două nivele şi începerea activităţii de către noul salariat, procesul de integrare a sa în viaţa economico-socială a întreprinderii este condus de către o persoană denumită tutore.

În întreprinderile cu fluctuaţii mari de personal, se constată că plecările noilor angajaţi, foarte numeroase în **perioada de probă**, se continuă pe parcursul a mai multe luni, uneori un an, ceea ce înseamnă că urmărirea integrării trebuie să se întindă pe o perioadă mare de timp înainte ca noul salariat să intre în sistemul general de apreciere.

Urmărirea este deosebit de importantă în perioada de probă deoarece, în acest interval de timp, deşi relaţiile dintre părţi sunt guvernate de toate regulile dintre angajator şi salariat, acestea pot reveni asupra deciziei lor.

Diferenţa este între contractul cu perioadă de probă şi contractul definitiv şi ea se referă la regimul de întrerupere aplicabil acestui tip de contract care poate fi anulat în orice moment fără ca să trebuiască să se respecte un anumit interval de preaviz, perioada şi durata fiind stabilite în contract.

În perioada de integrare se organizează, de către specialiştii compartimentului de resurse umane, întâlniri cu noul salariat, la intervale de 3 luni, 6 luni şi după un an de la încadrare, având ca scop verificarea modului în care s-a integrat acesta în activitatea unităţii, în problematica locului de muncă, în special şi a întreprinderii, în general.

9. Aplicaţii:

1. Puteţi să concepeţi alte modalităţi de ocupare a unui post liber decât prin recrutarea unui nou angajat? Care ar fi avantajele şi dezavantajele metodelor la care v-aţi gândit?

2. Pe baza unuia dintre cele două anunţuri de recrutare date ca exemplu în acest capitol, întocmiţi câte o scrisoare de intenţie pentru cele două posturi menţionate.
3. Care sunt, după părerea dvs. Avantajele şi dezavantajele târgurilor pentru recrutarea de absolvenţi, din punctul de vedere al angajatorului?
4. Care sunt avantajele interviurilor telefonice? Pentru care tipuri de posturi aţi folosi dvs. această abordare a selecţiei?
5. Se poate spune că „procesul de selecţie identifică pe acei candidaţi care sunt competenţi în procedura de selecţie mai degrabă decât candidaţii care sunt cei mai competenţi în a executa serviciul care se oferă". Discutaţi acest lucru corelat cu toate etapele de selecţie.
6. În examinarea noastră pe parcursul interviului de selecţie se presupune că noi, candidaţii, căutăm să ajungem angajaţi. Cât de diferit ar fi comportamentul nostru pe parcursul întregului interviu şi cât de diferit ar fi însuşi interviul dacă am fi fost intervievaţi în vederea racolării noastre ca consultant liber profesionist lucrând pentru organizaţie decât să fim angajat al ei?

Bibiliografie

Bourdieu P., Passeron, J. C. (1970), *La reproduction*, Les Éditions de Minuit, Paris.

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. (2007), *Gestion de resources humaines*, Paris, Dunod.

Cole G.A. (2000). *Managementul personalului*, Bucureşti, Editura CODECS.

Decenzo, D. A., Robbins, S.(2001), *Human Resources Management*, 7 th edition, John Wiley and Sons Inc.

Torrington, D. Hall, L., Taylor, S. (2005), *Human Resource Management*, sixth edition, Anglia Prentice Hall.

Peretti, J.M., (2006), *Gestion des ressources humaines*, 13 Édition, Paris, Vuibert.

Citeau, J.P., Barel, Y., (2008) *Gestion des ressources humanines*, *Principes generaux et cas practiques*, 5 edition, DALLOZ.

Lefter V., Deaconu, A. coord. (2008), *Managementul resurselor umane*. *Teorie şi practică*, ediţia a doua, Editura Economică, Bucureşti.

Lewis C.,(1980*). Pre-selection: its Reliabilitz and Validity*, paper to British Psychological Society Conference, York.

Lewis C. (1985) *Employee Selection*, London, Hutchinson.

Manole, C. (2006), *Managementul resurselor umane în administraţia publică* , Editura ASE, Bucureşti.

Manolescu A., Lefter, V., Deaconu, A. (2007), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti.

Nica, E. (2011), *Gestiunea resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti.

Nica, E. (2012), *Managementul resurselor umane în administraţia publică*, Editura Economică, Bucureşti.

Noe R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright P. (2004), *Fundamentals of Human Resources Management*, McGraw-Hill/Irwin.

Plumbey, P. (1985), *Recruitment and Selection*, Institute of Personnel Management, London.

Wright, M., Storey, J. (1994) *Recrutarea*, în Beardwell, I. Şi Holden, L (eds.) *Human Resource Management,* Londra: Pitman.

* http://www.adecco.ro/iti-cauti-un-job/tips-and-tricks-in-angajare/

Capitolul 5

Motivarea şi creşterea satisfacţiei în muncă a angajaţilor. Stilul de management

Omul nu angajează în acțiune decât o parte limitată din el însuși, și cu cât acțiunea se pretinde totală, cu atât mai mică este partea angajată

(André Malraux)

Subcapitole

1. Introducere
2. Factorul uman în cadrul organizaţiilor şi relaţia dintre motivaţie, satisfacţie şi performanţă la locul de muncă
3. Teorii ale motivaţiei dezvoltate la nivel internaţional
4. Metode de măsurare a satisfacţiei în muncă a angajaţilor
5. Stilul de conducere al managerilor
6. Aplicaţii şi studii de caz

Obiectivele capitolului

În urma studierii acestui capitol, veţi:

- reuşi să identificaţi cât mai corect propriile voastre motivaţii pentru ceea ce faceţi în prezent sau intenţionaţi să faceţi ca angajat;
- înţelege relaţia dintre motivaţie, satisfacţie şi performanţă;
- înţelege influenţa motivării asupra performanţei individuale şi organizaţionale;

– cunoaşte principalele caracteristici ale teoriilor motivaţionale;
– observa principalele metode de măsurare a satisfacţiei în muncă a angajaţilor;
– putea identifica stilurile de management prezente la nivelul organizaţiilor.

1. Introducere

Investigate de numeroase discipline precum economia, psihologia sau sociologia, motivarea şi satisfacţia în muncă reprezintă subiectul a numeroase studii realizate în literatura din domeniul resurselor umane. Aceasta se datorează faptului că foarte mulţi experţi în domeniu consideră că motivaţia şi satisfacţia pot afecta comportamentul pieţei muncii şi pot influenţa productivitatea muncii, efortul depus de resursa umană, fluctuaţia forţei de muncă sau absenteismul.

Mai mult, satisfacţia în muncă este considerată un indicator puternic al „stării de bine" a angajaţilor (Diaz-Serrano şi Cabral Vieira, 2005) şi în acelaşi timp un predictor al intenţiilor sau deciziilor angajaţilor de a rămâne sau de a părăsi un loc de muncă. Aşa cum arată studiile realizate în domeniu, angajatorii beneficiază de pe urma angajaţilor motivaţi şi satisfăcuţi de munca depusă, obţinând profit în urma unei fluctuaţii reduse a forţei de muncă şi a unei productivităţi mai ridicate a muncii.

Ne-am putea pune întrebările: *Dar de ce să se implice specialistul de resurse umane în motivarea angajaţilor? Nu este rolul managementului, la modul general, să-şi motiveze subordonaţii?* Nimic mai adevărat. Însă, teoria şi practica organizaţională din ultimii ani demonstrează faptul că, prin rolul său de partener strategic, specialistul de resurse umane are menirea de a identifica la nivelul departamentelor organizaţiei factorii care induc insatisfacţia în muncă, de a evalua nivelul satisfacţiei angajaţilor şi de a propune soluţii strategice integrate, la nivel de departamente şi organizaţie, prin implicare directă. Aceasta pentru că specialistul de resurse umane are o viziune de ansamblu asupra problemelor de resurse umane cu care se confruntă organizaţia.

Mai mult, specialistul francez Jean-Marie Peretti, aduce în prim plan motivarea ca rol al specialiştilor de resurse umane. Acesta precizează că, în ultimi ani, la nivelul organizaţiilor are loc o schimbare de perspectivă care face ca rolul specialistului în resurse umane să fie definit în următorii termeni:

- partener strategic;
- expert administrativ;
- **pilot al motivarii;**
- actor principal al schimbarii.

Astfel, specialistul precizează că asistăm în prezent la o redefinire a rolurilor între echipele manageriale de top şi activităţile specifice de resurse umane, de multe ori

managerii de top fiind nevoiți să își asume și activități de resurse umane, în toate dimensiunile lor, iar specialiștii de resurse umane activități de management general precum: atingerea obiectivelor strategice ale companiei, creșterea eficacității operaționale, adaptarea la schimbare, motivarea angajaților etc.

În mediile economice occidentale, performanța departamentului de resurse umane este măsurată grație capacității sale de a pune în operă strategia, de a rezolva problemele administrative ale personalului, de a ajuta angajații să își satisfacă propriile nevoi de dezvoltare și de a ajuta organizația să anticipeze și să se adapteze la provocările viitoare.

Motivarea salariaților este o nouă dimensiune a muncii în resurse umane și nu una ușoară. Peretti afirma: *La baza motivării se află teoria echității. Salariatul se gândește care este contribuția lui și ce primește în schimbul muncii lui de la organizație.* Comparația se dezvoltă în două direcții, una internă, în cadrul companiei, și una externă, față de angajații altor companii. Desigur că acest raport nu este același în toate țările, însă același este mecanismul care îl pune în acțiune pe angajat, care îl motivează, acela de a-și supraevalua câștigul salarial în raport cu munca sa, cu efortul depus. Drept urmare, politica salarială dezvoltată este foarte importantă în motivarea angajatului, iar transparența sa este esențială. De asemenea, pentru a fi motivați, angajații trebuie să aibă încredere în sistemul de apreciere a performanței practicat în organizație, să cunoască regulile după care sunt evaluați, să li se explice legătura dintre contribuție și retribuție.

Strategia de resurse umane a organizației ar putea chiar începe cu o evaluare a gradului de satisfacție a angajaților. Este foarte important și ce fel de evaluare întrucât în practica economică există două abordări: evaluarea satisfacției generale, care ne oferă informații despre satisfacție per ansamblu, și evaluarea satisfacției prin intermediul mai multor fațete sau factori care induc satisfacția în muncă. Rezultatele unui astfel de studiu, sunt esențiale în conturarea unor linii strategice în domeniul resurselor umane.

2. Factorul uman în cadrul organizațiilor și relația dintre motivație, satisfacție și performanță la locul de muncă

Literatura de specialitate internațională, atât din domeniul managementului cât și din domeniul psihologiei organizațional – managerială, vorbește despre strategii motivaționale, despre metode de creștere a satisfacției în muncă a angajaților și obținerea celor mai bune performanțe organizaționale prin intermediul motivației în muncă. Lévy – Leboyer (2001) chiar considera motivația un element decisiv al supraviețuirii întreprinderilor și un resort important al competitivității devenite mondiale.

O lungă perioadă de timp, s-a crezut că performanţa unui angajat, randamentul şi eficienţa muncii acestuia ar depinde în special de cunoştinţele, aptitudinile, abilităţile pe care el le posedă şi pe care şi le poate îmbunătăţi prin training şi formare profesională. Şi totuşi, managerii organizaţiilor observau că persoane foarte dotate din punct de vedere fizic şi intelectual – în funcţie de natura muncii prestate – se dovedeau a avea performanţe foarte scăzute în comparaţie cu alţii, mai puţin înzestraţi. Justificarea pe care au găsit-o psihologii este faptul că, "reuşita activităţii de muncă se obţine numai în sau şi în condiţiile în care dotarea şi formarea individului sunt însoţite şi susţinute de o stare internă dinamizatoare, direcţională şi energizatoare care îi permite individului să se centreze pe realizarea obiectivelor propuse" (Zlate 2007, pp.385-386), şi anume **motivaţia.**

Dar ce reprezintă de fapt motivaţia? Termenul de motivaţie provine din latinescul *movere,* care, desigur, înseamnă *mişcare.* Putem spune că un individ, femeie sau bărbat, este motivat atunci când doreşte să realizeze ceva. Motivul nu reprezintă acelaşi lucru cu stimulentul. În timp ce o persoană ar putea fi entuziasmată de un stimulent, principalul său motiv pentru care realizează ceva poate fi teama unui eşec, dorinţa de a se evidenţia, dorinţa de a acumula cunoştinţe etc. Motivaţia unui individ acoperă toate motivele datorită cărora el alege să acţioneze într-un anumit fel (Adair, 2006).

Alţi specialişti în management, Nicolescu & Verboncu (2008, p.291), definesc motivarea ca fiind, în sens larg, "un ansamblu de decizii şi acţiuni prin care se determină stakeholderii organizaţiei să contribuie direct şi indirect la realizarea de funcţionalităţi şi performanţe de ansamblu superioare, pe baza corelării intereselor acestora în abordarea şi relizarea obiectivelor organizaţiei şi ale subsistemelor sale". În sens restrâns, din perspectiva managementului resurselor umane, motivarea, în concepţia autorilor, constă în corelarea necesităţilor, aspiraţiilor şi intereselor resurselor umane din cadrul organizaţiei cu realizarea obiectivelor şi exercitarea sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor atribuite în cadrul organizaţiei.

Capacitatea motivaţiei de a determina o serie de caracteristici ale comportamentului în muncă este foarte bine surprinsă de Pinder (1998, p.11) care preciza că motivaţia este un set de forţe energice care îşi au originea atât în interiorul, cât şi în exteriorul individului pentru a iniţia comportamentul asociat cu munca şi pentru a determina forma, direcţia, intensitatea şi durata sa.

Contrar acestor abordări, există şi o serie de psihologi care consideră că motivaţia poate să fie doar parţial factorul determinant al modului în care angajaţii muncesc şi că există şi alţi factori, la fel de importanţi, care le determină atitudinea faţă de muncă, oamenii muncind foarte mult chiar şi atunci când nu sunt obligaţi să o facă, sau motivaţi. (McClelland 1980).

Prin urmare, toate aceste abordări, deşi uneori considerate antagoniste, justifică nevoia de a realiza în continuare studii şi cercetări cu privire la motivaţia în muncă, pentru a putea înţelege şi explica comportamentele organizaţionale şi modul în care managementul unei organizaţii trebuie să acţioneze în această direcţie pentru a-şi atinge scopul final – performanţa.

Direct legat de diversele tipuri de motivaţii ale comportamentului organizaţional şi de performanţă a apărut conceptul de **satisfacţie în muncă**, pentru care au fost realizate nenumărate studii de-a lungul anilor, cu numeroase concluzii interesante. Totuşi, datorită conţinutului şi complexităţii noţiunii de satisfacţie în muncă, nici în prezent nu există o definiţie unanim acceptată.

Sintagmă relativ recentă, în prima jumătate a secolului trecut, pentru satisfacţie muncii era utilizat termenul de *moral* (Organ & Bateman, 1986), termen împrumutat din domeniul militar şi care iniţial se referea la moralul crescut sau scăzut al militarilor. Preluat de specialiştii în management, *moralul* s-a dovedit a fi un termen foarte vag şi imprecis, interpretat de psihologi în sensuri diferite, curând descoperindu-se că moralul este o reacţie de grup, pe când sintagma de satisfacţie în muncă este o stare individuală: moralul grupului poate să fie ridicat, dar o persoană din grup să fie satisfăcută, sau invers (Zlate, 2007).

Profesorul Frederick Herzberg chiar sugera faptul că factorii care induc satisfacţia în muncă angajaţilor nu reprezintă contrariul factorilor care determină insatisfacţia. Insatisfacţia este cauzată de deficienţele mediului în care aceştia lucrează şi de contextul muncii; satisfacţia în muncă ţine de conţinutul muncii prestate şi de oportunităţile în plan profesional, de realizările, recunoaşterea, dezvoltarea profesională şi personală ce le-o oferă munca depusă.

Satisfacţia se referă la sentimentele unui lucrător faţă de ocupaţia sa sau exigenţele profesionale legate de experienţele anterioare, aşteptările actuale sau alternativele pe care le are la dispoziţie (Balzer & ceilalţi, 1990), fiind o stare afectivă plăcută ce rezultă din evaluarea locului de muncă sau a experienţelor legate de locul de muncă (Locke, 1970).

Totuşi, satisfacţia în muncă nu este doar un indicator al stării de bine a angajaţilor şi a sănătăţii lor mentale, ci şi al unor rezultate intens dorite de organizaţie precum reducerea fluctuaţiei, intenţia de a rămâne în organizaţie, îmbunătăţirea continuă a cunoştinţelor profesionale, creşterea productivităţii (Brown 1996; Egan, Yang & Bartlett 2004).

Gradul de satisfacţie a angajaţilor unei organizaţii este direct legat de o serie de factori ce ţin atât de organizaţie şi de locul de muncă, cât şi de nevoile fiecărei persoane în parte. De aceea, în vederea evaluării satisfacţiei angajaţilor din perspectiva managementului organizaţional trebuie să avem în vedere mai ales sistemul motivaţional al fiecărui individ în parte.

Importanţa muncii este deosebită pentru dezvoltarea fiecărui individ. În muncă persoana îşi satisface aspiraţiile, îşi realizează idealurile şi îşi îmbogăţeşte personalitatea. La baza alegerii carierei stau: aspiraţiile, idealurile, interesele, aptitudinile, etc. Astfel, în timp ce unii dintre noi optăm pentru o anumită meserie, deoarece credem că prin acea muncă ne vom realiza năzuinţele, alţii alegem o altă muncă pentru a obţine un salariu mai bun, sau pentru a ne satisface nevoia de afiliere, sau pur şi simplu, alegem o muncă la întâmplare, fără a şti prea multe despre ceea ce urmează sa facem. Motivele care stau la baza alegerii unei cariere, sunt

extrem de diverse. Motivul este cauza principala a unui comportament, dar nu orice cauză este un motiv. De exemplu: un claxon puternic al unei maşini ne face sa tresărim, el este cauza reacţiei noastre, dar nu spunem ca este motivul tresăririi noastre. Motivul este o cauză internă care determină conduita noastră. Daca dorim să înţelegem mai bine opţiunile unei persoane, eventual sa înţelegem poziţia pe care o va adopta în diferite situaţii, sau să exercităm o influenţă asupra ei şi chiar să ne dăm mai bine seama despre pârghiile prin care diferite situaţii ne influenţează, este necesar să cunoaştem mixarea motivelor într-o acţiune şi forţa relativă a motivelor.

Gellerman (1971) face **distincţie între motivaţie şi satisfacţie**, considerând că prin motivaţie ar trebui să desemnăm acea influenţă care determină individul să acţioneze deliberat într-o manieră sau alta, altfel decât atunci când această influenţă nu ar exista. Prin urmare, factorul motivaţional influenţează deciziile şi acţiunile individului, modifică vizibil comportamentul. În concepţia autorului, satisfacţia se referă la sentimetul subiectiv de uşurare, de plăcere, care nu poate fi observat din exterior de o persoană şi nu contribuie direct la modificarea comportamentului exterior al individului. Autorul prezintă motivaţia şi satisfacţia ca entităţi de sine stătătoare, ori, contrar acestei opinii, majoritatea specialiştilor consideră evidentă corelarea şi dependenţa celor două concepte.

Sintetizând, putem susţine că între motivaţie şi satisfacţie pot exista trei enunţuri aşa cum preciza specialistul în psihologie organizaţională Zlate (2007, pp. 462-463) (figura 5.1):

Starea de satisfacție/insatisfacție este un indicator al motivației
Motivația şi satisfacție – dublă cauzalitate: cauză şi efect
Motivaţie – Satisfacţie
Atât motivația, cât şi satisfacția se raportează împreună la performanța activității pe care o pot influența, fie pozitiv, fie negativ.

Figura 5.1. Relaţia dintre motivaţie şi satisfacţie

Sursa: Adaptare după Zlate (2007)

În ceea ce privește **relația dintre motivație și performanță**, este evident că motivația influențează și determină performanța. În această relație pot interveni însă fenomene de supramotivare sau submotivare cu efecte negative în planul performanței. Persoane cu o motivație excesivă, cu un nivel înalt de intensitate, pot claca datorită presiunii în fața unor sarcini relativ simple. Cu atât mai puțin performant va fi un individ submotivat, care acționează în condițiile unui deficit energetic, fapt care va conduce la nerealizarea sarcinii propuse. Prin urmare, trebuie să vedem care este nivelul critic al motivației, optimul motivațional, de la care performanțele încep să scadă. O abordare modernă a optimului motivațional ne este oferită de Bellanger (1981) și se bazează pe așa – numitul „triunghi al motivației" (figura 5.2), cu cei trei poli ai săi. Autorul precizează că atunci când cei trei poli ai săi se întâlnesc și se echilibrează, putem vorbi de optim motivațional.

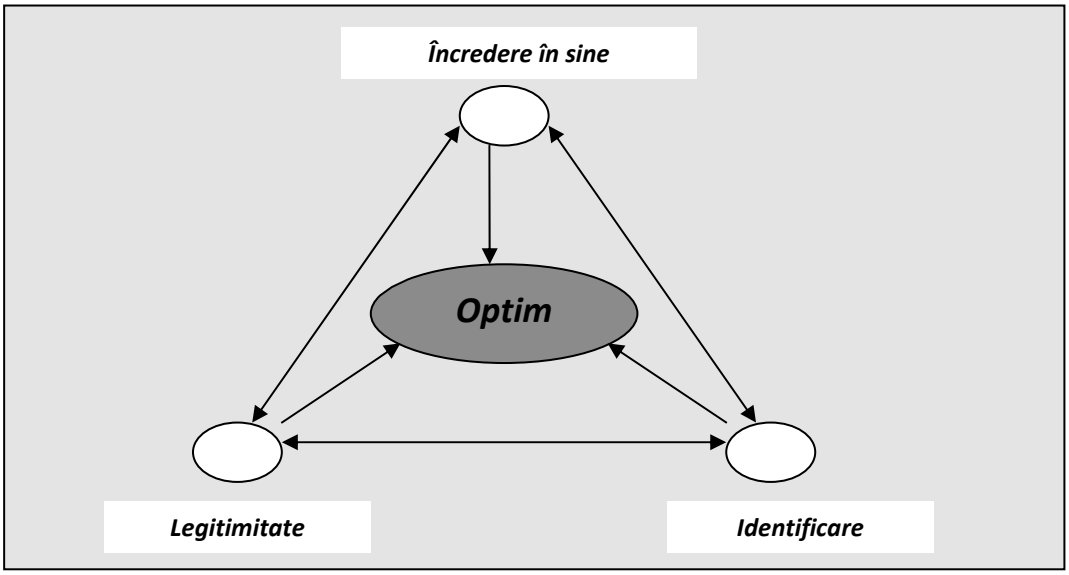


Figura 5.2. „Triunghiul de aur" al motivației

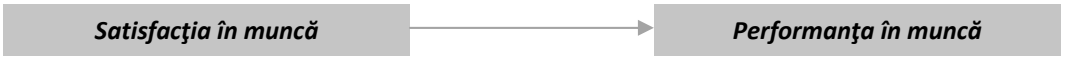
Oricând atunci când imaginea de sine a angajatului, feedback-ul pozitiv primit de la alții, atenția care i se acordă sau posibilitatea de a se recunoaște într-o valoare ce corespunde imaginarului său, sunt afectate, motivația se dezechilibrează și este influențată și performanța la locul de muncă.

Încă de la apariția managementului resurselor umane, **relația dintre satisfacția în muncă** (în literatura de specialitate, conceptul de satisfacție în muncă mai este denumit sugestiv „fericire" – happyness) **și performanța la locul de muncă** a atras atenția multor specialiști în management sau psihologia muncii, fiind concepte cheie în cercetările legate de dezvoltarea resurselor umane. Însă, cu toate că există un număr imens de studii care analizează această legătură, rezultatele rămân controversate.

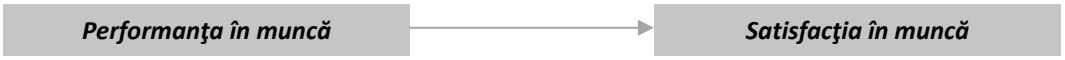
Înţelegerea relaţiei dintre satisfacţie şi performanţa la locul de muncă a evoluat de-a lungul anilor. Încă din anii '30, odată cu dezvoltarea relaţiilor de muncă se discuta despre contribuţia potenţială a satisfacţiei în muncă în obţinerea performanţei.

Unii specialişti (Iaffaldano şi Muchinsky, 1985; Judge & ceilalţi, 2001) au ajuns la un consens cu privire la existenţa unei relaţii semnificative între satisfacţia în muncă şi performanţă, aceştia considerând că dependenţa începe de la 0.17 şi este până la 0.30, nu însă şi cu privire la validitatea diverselor modele care explică această dependenţă. Există mai multe abordări ale acestei relaţii:

- Pe de o parte, specialiştii consideră că oamenii mai mulţumiţi sunt şi oameni mai productivi. Această teorie se bazează pe teoria relaţiilor umane şi evidenţiază teoriile social – psihologice care sugerează faptul că atitudinea influenţează comportamentul. Prin anii '50 unii specialişti chiar ajunseseră să afirme că satisfacţia este singura cauză a performanţei, teoria fiind mai mult intuitivă. De altfel, cercetările empirice ale lui Vroom (1964), care a analizat 20 de studii cu privire la relaţia dintre performanţă şi satisfacţie au descoperit o corelaţie de doar 0.14.



- Pe de altă parte, unii specialişti consideră că oamenii mai productivi se simt şi mult mai satisfăcuţi de munca lor, existând prin urmare o relaţie inversă. Această perspectivă se bazează pe teoriile motivaţionale: de exemplu, Locke (1970) explica cum performanţa la locul de muncă influenţează obiectivele şi obţinerea valorii, a cunoştinţelor, fapt ce determină satisfacţia în muncă. Mai mult, teoria motivaţiei a lui Lawler şi Porter (1967) susţine că performanţa în muncă mai mare, aduce cu sine recompense intrinseci şi extrinseci ce pot creşte satisfacţia în muncă.



- O a treia opinie susţine existenţa unei relaţii reciproce între satisfacţia în muncă şi performanţa la locul de muncă (Sheridan şi Slocum, 1975).

În controversata relaţie dintre satisfacţie şi performanţă, specialistul român Zlate (2007), analizând toate aceste teorii, trage o serie de concluzii extrem de interesante:

- Satisfacţia, deşi legată de performanţă, nu mai este concepută ca singura ei cauză, ci doar una dintre cauzele ei posibile;
- Relaţia dintre satisfacţie şi performanţă nu este constantă, ci variază în funcţie de o serie de condiţii particulare (complexitatea sarcinii, caracterul rutinier, condiţiile sociale, condiţiile tehnologice etc.);

- Se consideră că într-un climat de tensiuni şi conflicte nu se pot obţine creşteri substanţiale şi durabile nici ale satisfacţiei, nici ale performanţei, aşa încât crearea unor climate organizaţionale destinse reprezintă una dintre cele mai importante sarcini ale managerilor;
- Se caută metode noi de stimulare care să ducă la creşterea concomitentă atât a satisfacţiei, cât şi a performanţei.

3. Teorii ale motivaţiei dezvoltate la nivel internaţional

Teoriile motivaţionale au fost împărţite de specialiştii din întreaga lume în funcţie de diverse criterii, în principal pornind de la tipurile de motivare (figura 5.3) şi categoriile de motivaţii (Nicolescu & Verboncu 2008, p. 304):

- Formal – economice: salarii, prime, comisioane, participare la profit, telefon de serviciu, maşină de serviciu, penalizări etc.;
- Formal – moral-spirituale: premii, medalii, mustrări scrise, aprecieri scrise, avertismente etc.;
- Formal – complexe: promovarea, cercetări disciplinare, retrogradări, concedieri etc.;
- Informal – economice: team buildinguri, mese festive, cadouri etc.;
- Informal – moral-spirituale: mustrări, aprecieri verbale, delegări, manifestarea dispreţului, critica, lauda etc.;

Analizând tipurile de motivare, Nicolescu & Verboncu (2008) spuneau că tipurile sau formele de motivare sunt perechi, constituindu-se pe principiul contrastului motivaţiilor, pentru a pune mai pregnant în evidenţă deosebirile de abordare. În fiecare perioadă şi în fiecare ţară, iar de multe ori diferenţiat pe categorii de organizaţii, tinde să predomine un tip sau altul de forme de motivare. Conturarea acestor tipuri de motivare depinde de specificul cultural al fiecărei ţări dar şi de cultura organizaţională şi stilul managerial adoptat.

Cel mai des utilizat criteriu de sistematizare a teoriilor motivaţionale – la care aderă majoritatea specialiştilor în management şi psihologie organizaţional-managerială – este criteriul tematic, potrivit căruia teoriile motivaţiei sunt grupate în trei mari categorii:

- **Teorii de conţinut;**
- **Teorii de proces;**
- **Teorii de consolidare.**

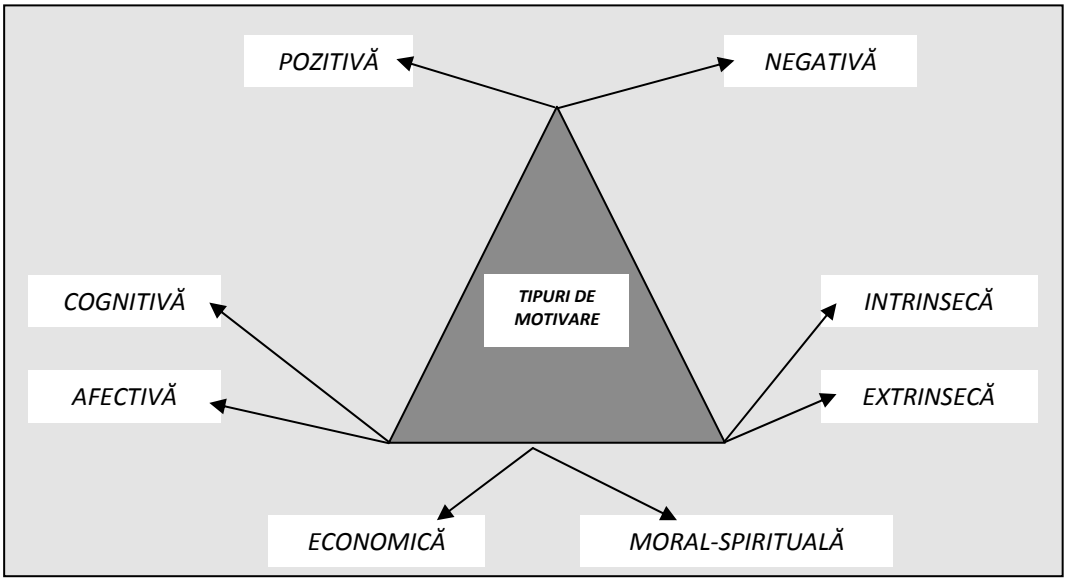


Figura 5.3. Tipuri de motivare

Sursa: Nicolescu & Verboncu (2008)

În **teoriile de conţinut** (teoria instrumentalităţii a lui Taylor, teoria personalităţii grupului şi a nevoilor grupului a lui Adair, teoria ierarhiei trebuinţelor a lui Maslow, modelul motivaţiei de realizare a lui McClelland, modelul ERG a lui Alderfer etc.), accentul este pus pe factorii specifici ce motivează salariaţii referindu-se la anumite necesităţi şi aspiraţii. Aceste teorii sunt centrate pe determinarea factorilor individuali care energizează, direcţionează, susţin şi stopează comportamentele.

În **teoriile de proces** (teoria aşteptărilor a lui Vroom, Porter şi Lawler, teoria obiectivelor a lui Locke, teoria echităţii a lui Adams), accentul se pune pe procesele, forţele psihologice cu efect asupra motivaţiei. Acestea pornesc de la premisa că motivarea începe cu dorinţa de a face ceva, generând aşteptări. Teoriile de proces promovează descrierea şi analiza modului în care comportamentul este angajat, direcţionat, susţinut sau stopat. Teoriile de proces sau cognitive sunt mult mai utile managerilor decât teoriile de conţinut deoarece le oferă principii orientative mai realiste în privinţa tehnicilor de motivare. Cele mai cunoscute teorii de proces sunt: teoria aşteptărilor, teoria obiectivelor şi teoria echităţii.

Teoriile consolidării pun accentul pe legătura dintre comportamentul individual şi unele rezultate specifice pentru a arăta cum managerii pot modifica direcţia, nivelul sau persistenţa acţiunilor individuale. Ele se concentrează asupra a ceea ce poate fi observat şi de aceea aceste teorii vizează observarea indivizilor pentru a vedea care sunt cele mai apreciate rezultate legate de muncă. Prin modificarea momentului, locului, modalităţii şi motivelor pentru care recompensele sunt oferite, managerul

poate schimba în aparent motivaţia angajaţilor oferindu-le un set sistematic de consecinţe care să formeze comportamentul.

O altă abordare mai nouă de sistematizare a teoriilor motivaţionale (**Le Saget**, 1999), combină criteriul tematic cu criteriul istoric şi stabileşte trei grupe ale teoriilor motivaţiilor, prezentate în tabelul 5.1.

Tabelul 5.1. Sistematizarea teoriilor motivaţiei (*Sursa: Le Saget, 1999)*

	Motivaţii de primă generaţie (1900-1950)	**Motivaţii de a doua generaţie (1950-1990)**	**Motivaţii de a treia generaţie (după 1990)**
Concepţii despre lucrător	„Toată lumea este la fel"	„Indivizii pot fi clasificaţi pe mari categorii"	„Fiecare persoană este diferită în felul său"
	Soluţii identice pentru toţi	Modele de soluţii în funcţie de caz	Soluţie pe măsură unică pentru fiecare persoană, în interiorul unui sistem complex
Epoca	- Industrializare - Taylor	- Mişcare a relaţiilor umane - Maslow, Herzberg	- Gândire sistemică şi viziune globală - Management intuitiv
Motorul motivaţiei	- Teamă/Speranţă - Avantaje materiale sau financiare	- Ascultarea salariaţilor - Adaptarea posturilor - Recunoaşterea contribuţiei	- Posibilitate de exprimare şi realizare personală - Motivaţie intrinsecă.

3.1. Teoria instrumentalităţii sau „a morcovului şi a bâtei"

„Oamenii nu muncesc decât pentru bani" – acesta era principiul pe care se bazează teoria instrumentalităţii, atribuită lui F.W. Taylor (1911), una dintre primele concepţii ceva mai închegate, elaborată în vederea explicării comportamentelor de muncă.

Taylor considera omul un instrument, o maşinărie, un element ce poate fi manevrat şi studiat ca orice piesă a unui utilaj. Mai mult, considera că oamenii sunt indentici şi reacţionează la acelaşi tip de stimuli, cei financiari. Conform acestor principii, teoria instrumentalităţii susţine faptul că o persoană este motivată să muncească dacă recompensele şi penalizările sunt direct legate de performanţa sa în muncă, deci şi câştigurile depind de o performanţă mai bună. În cartea sa, *Principles of Scientific Management,* Taylor spunea:

„Este imposibil, oricât de mult ai încerca, să-i determini pe muncitori să depună un efort mult mai mare decât efortul mediu al celor din jurul lor, cu excepţia cazului în care le asiguri o majorare substanţială şi permanentă a salariului."

Denumită şi teoria „morcovului şi a bâtei", această abordare a fost şi continuă să fie adoptată la scară largă, însă nu poate avea succes decât până la un punct şi doar în anumite circumstanţe. Teoria nu ţine cont de complexitatea motivaţiei umane, reducând fiinţa la un singur motiv – banii.

3.2. Teoria McClelland – Teoria nevoii de realizare

David McClelland este cunoscut pentru studiile pe care, singur sau împreună cu colegii de la Universitatea Harvard, le-a întreprins asupra nevoilor superioare ale ierarhiei lui Maslow. Intenţia sa nu a fost de a determina succesiunea apariţiei trebuinţelor, ci de a explica modul în care nevoile influenţează comportamentul în mediul de muncă.

McClelland considera că motivaţia este mai mult dobândită decât moştenită, aşa cum susţin mulţi specialişti în management. *Prin urmare, care sunt aceste nevoi dobândite, învăţate? Care sunt aceste nevoi care provin din cultură, din norme şi din experienţa personală?* Atenţia sa a fost orientată asupra a trei nevoi care se manifestă în strânsă legătură cu mediul de muncă, pe care le-a reţinut dintr-o listă de 20 de nevoi identificate anterior de Murray (1938):

- Nevoia de realizare (need for achievement – nAch) – o puternică dorinţă sau tendinţă a individului de a excela în cadrul activităţilor în care se angajează, de a demonstra competenţă;
- Nevoia de afiliere (need for affiliation – nAff) – dorinţa pe care o resimte individul de a stabili şi menţine relaţii personale, de prietenie cu alţii;
- Nevoia de putere (need for power – nPow) – expresia dorinţei individului de a influenţa şi controla persoanele din jurul său. Această nevoie de putere poate avea atât un sens pozitiv, constructiv (influenţa asupra unui colectiv care îl mobilizează spre succes, performanţă), cât şi un sens negativ, când puterea se manifestă autocratic.

Dintre aceste trei tipuri de nevoi, nevoia de realizare este cea mai importantă pentru managementul organizaţiilor şi obţinerea performanţei angajaţilor.

Rezultatele studiilor realizate de McClelland au condus la realizarea unor profile pentru persoanele care au dominată una dintre cele trei nevoi: realizare, putere, afiliere.

Persoanele care au **nevoia de realizare ridicată** au următoarele caracteristici:

- obţin performanţă în condiţiile în care este necesară centrarea pe sarcină, iar îndeplinirea acesteia permite dezvoltarea;

- nu obţin rezultate atunci când scopul îndeplinirii sarcinii este obţinerea unei recompense financiare sau atunci când sarcina este rutinieră;
- obţin performanţă atunci când îşi stabilesc propriile standarde de excelenţă;
- obţin performanţă în condiţii de risc moderat, atunci când abilităţile, nu şansa sau norocul sunt factorii care determină succesul;
- obţin performanţă atunci când primesc feedback asupra rezultatelor;
- au un nivel ridicat al „probabilităţii percepute a succesului";
- îşi asumă responsabilitatea pentru acţiunile proprii;
- anticipează evenimentele şi fac planificări pe termen lung;
- au o rată ridicată de succes în roluri antreprenoriale şi sunt orientaţi către ocupaţii din mediul de afaceri considerate prestigioase în cadrul clasei sociale din care fac parte (persoanele din clasa de mijloc aspiră la ocupaţii mai puţin prestigioase, cum este cel de achizitor, comparativ cu peroanele din clasa „superioară" care aspiră la ocupaţii mai prestigioase cum este cea de cercetător ştiinţific, manager etc).

Caracteristicile persoanelor cu **nevoia de afiliere dominantă** sunt:

- caută aprobarea celor din jur;
- îşi aleg prieteni, nu experţi, pentru îndeplinirea unei sarcini dificile;
- doresc dezvoltarea de relaţii calde şi armonioase cu cei din jur.

Caracteristicile persoanelor cu **nevoia de putere dominantă** sunt:

- evită situaţiile în care pot avea slăbiciuni;
- le place să câştige şi se angajează în situaţii competitive;
- dorinţa de a influenţa, de a domina, de a schimba comportamentele altor persoane;
- comandă, pedepsesc, dau ordine.

Consecutiv cercetărilor pe care D. McClelland le-a realizat pentru fundamentarea teoriei sale, el sugerează managerilor să procedeze astfel:

- să organizeze sarcinile angajaţilor astfel încât aceştia să primească periodic un feed-back pentru munca prestată;
- să-şi ia în serios rolul lor de model de realizare; trebuie încurajat gustul angajaţilor pentru eroi de imitat;
- să încerce modificarea imaginii pe care angajaţii o au despre ei înşişi; persoanele
- puternic motivate de nevoia de realizare se acceptă pe ele însele aşa cum sunt; o imagine pozitivă despre sine corelează cu performanţa;

- să calmeze imaginaţia angajaţilor; personalul trebuie obişnuit să se gândească la atingerea unor obiective realiste şi să adopte strategii şi proceduri de atingere a acestor obiective.

Foarte bine fundamentată în plan teoretic şi cu suficiente deschideri către practica managerială, teoria lui McClelland a avut şi o serie de **critici**. Cele mai multe au fost legate de metoda de diagnosticare a nevoilor utilizată – Testul Aperceptiv Tematic – test ce se bazează pe analiza unor imagini pentru a identifica prezenţa celor trei tipuri de nevoi, pregnanţa şi intensitatea lor (Code şi Logan Fox, 2001). Această obiecţie a fost diminuată sau chiar eliminată prin înlocuirea testului aperceptiv tematic cu metoda anchetei bazată pe chestionar (Zlate, 2007).

În studiile realizate, McClelland a încercat nu doar să identifice nevoile, ci şi să răspundă la întrebarea: *Este suficientă diagnosticarea nevoilor sau se impun şi alte demersuri pentru a determina motivaţia angajaţilor?* Desigur că răspunsul este negativ întrucât simpla diagnosticare nu poate fi suficientă. Un manager poate să afle că un subordonat al său nu are dezvoltată suficient nevoia de putere, însă nu îi foloseşte la nimic dacă informaţia nu este însoţită de un demers formativ, de training general sau specializat. Din acest punct de vedere, costul ridicat de implementare a programelor formative în organizaţii, a reprezentat o altă critică adusă teoriei. Este evident că dacă organizaţia doreşte să aibă angajaţi cu un nivel ridicat al nevoii de realizare în plan profesional, trebuie să îşi asume costurile crescute ale programelor de formare.

3.3. Teoria "piramidei trebuinţelor" a lui Maslow

Cea mai cunoscută şi putem spune chiar şi cea mai influentă şi controversată teorie de conţinut din literatura de specialitate este teoria ierahiei nevoilor (trebuinţelor) a lui Maslow**,** denumită şi teoria „piramidei trebuinţelor".

Maslow a publicat în 1954 un volum de articole şi lucrări realizate pe parcursul a 13 ani de cercetări, sub denumirea *Motivation and personality. Teoria motivaţiei (A Theory of Motivation)* ce apare în Capitolul 5 şi clasifică nevoile indivizilor în cinci categorii, bine cunoscute: *trebuinţe fiziologice* (apă, hrană, oxigen, sex), *trebuinţe de securitate şi siguranţă* (securitate, nevoia de a fi protejat, de a trăi într-un mediu sigur, predictibil), *nevoi de apartenenţă* (relaţii sociale, afilierea la un grup, nevoia de afecţiune şi dragoste), *nevoi de stimă şi statut social* (nevoia de a fi respectat şi apreciat de alţii, de a deţine o poziţie în ierarhia socială, în cadrul grupului) şi *nevoi de autorealizare* (nevoi de dezvoltare personală, de punere în valoare a cunoştinţelor) (figura 5.4).

Este importantă menţionarea unor clarificări legate de terminologia utilizată de A.H. Maslow, explicate de însuşi autorul teoriei. Deşi îşi denumeşte teoria *need hierarchy (ierarhia nevoilor)* (Maslow, 1954), autorul utilizează şi termenul *drive (tradus în limba română: trebuinţă)* ca sinonim pentru cel de *need,* mai ales atunci când descrie nevoile

inferioare ale piramidei. În lucrarea *Toward a Psychology of Being (1962)*, Maslow clarifică sensul dat termenului de nevoie: „Le numesc nevoi în acelaşi sens în care apa, aminoacizii şi calciul sunt nevoi şi anume faptul că absenţa lor duce la îmbolnăvire".

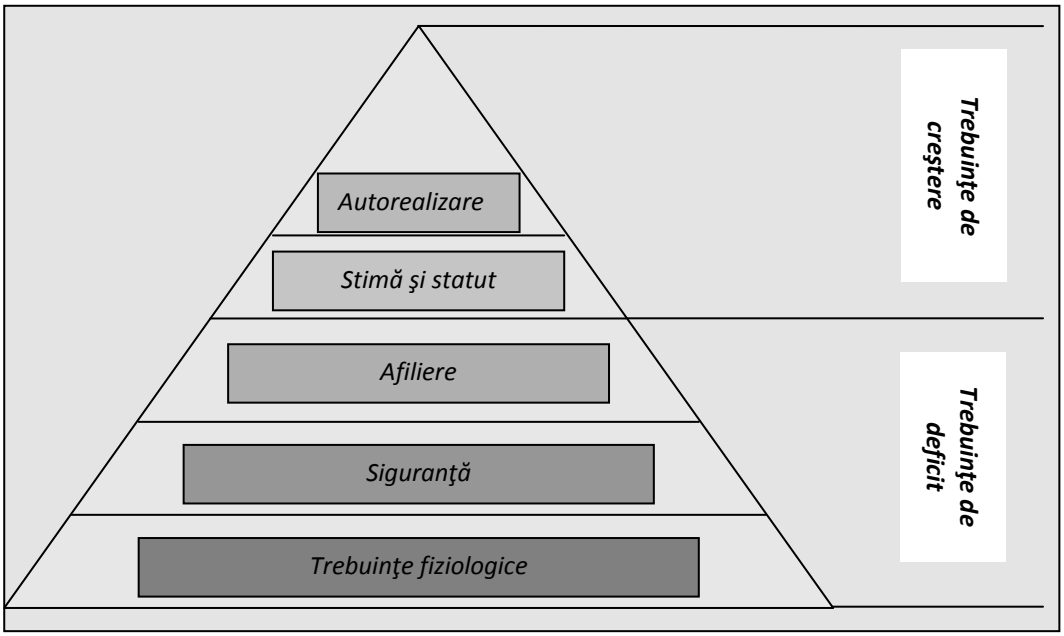


Figura 5.4. Ierarhia trebuinţelor

Sursa: Adaptare după Maslow (1954)

Prin intermediul teoriei sale, Maslow preciza că, atunci când este satisfăcută o trebuinţă de rang inferior (de exemplu: asigurarea hranei, îmbrăcămintei, nevoii de aer etc.), devine dominantă cea de la nivelul imediat următor, iar atenţia individului se concentrează spre satisfacerea acesteia, de rang superior. Nevoia de autorealizare nu poate fi niciodată satisfăcută, Maslow precizând că „omul este un animal neîndestulat", numai o nevoie nesatisfăcută putând motiva comportamentul, iar nevoia dominantă fiind factorul primordial de motivare a comportamentului. Pe măsură ce oamenii se deplasează spre vârful ierarhiei trebuinţelor, are loc o evoluţie psihologică, dar care nu se petrece neapărat sub forma unei progresii directe. Nevoile de rang inferior continuă să existe, chiar dacă temporar în stare latentă ca factori de motivare, iar indivizii revin constant la trebuinţe anterior satisfăcute.

După aproape douăzeci de ani de la publicarea teoriei ierarhiei nevoilor, Maslow consideră că primele trei nevoi sunt nevoi de tip deficit (D-*needs*), iar nevoile de stimă şi statut şi nevoia de autorealizare sunt nevoi de tip creştere (G-*need*) (figura 4.).

O abordare interesantă a teoriei lui Maslow a fost realizată de Hersey, Blanchard şi Johnson (2001, pp.36-40), care realizează un nou model al ierarhiei trebuinţelor

(figurile 5.5 – 5.9) şi menţionează un fapt important, şi anume acela că succesiunea nevoilor nu trebuie interpretată rigid, în sensul că trecerea la o trebuinţă ulterioară ar necesita satisfacerea în întregime a trebuinţei anterioare. Este evidentă o anumită ordine, succesiune a trebuinţelor, dar şi prezenţa unei nevoi dominante în raport cu cea anterioară, satisfăcută parţial sau total. Chiar Maslow însuşi preciza că, *un individ poate fi satisfăcut în proporţie de 85% în domeniul trebuinţelor organice, de 70% în cel al trebuinţelor de apartenenţă, de 40% în cel al trebuinţei de stimă şi de 10% în domeniul trebuinţei de autorealizare* (Maslow 1954, p.100).

Acest exemplu dat de Maslow în acest sens, a fost denaturat şi utilizat *ad litteram*, deşi autorul precizează că procentele cuprind *cifre arbitrare în scop ilustrativ*.

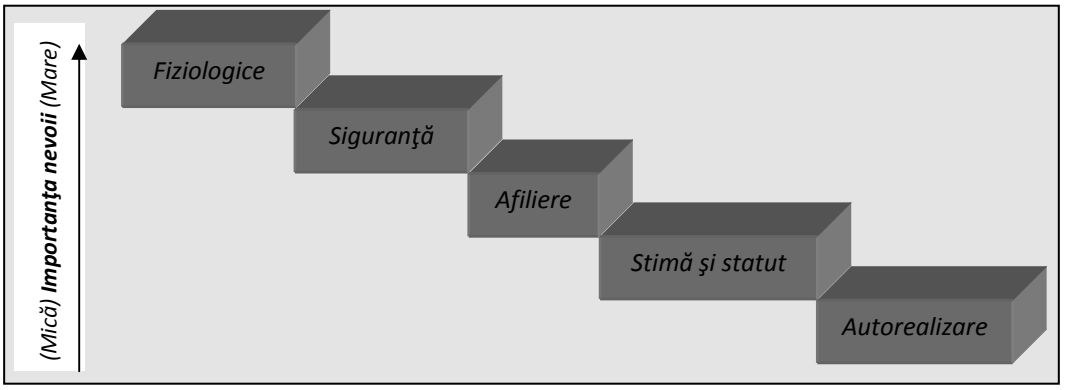


Figura 5.5. Ierarhia nevoior a lui Maslow

Sursa: Adaptare după Hersey, Blanchard, Johnson (2001)

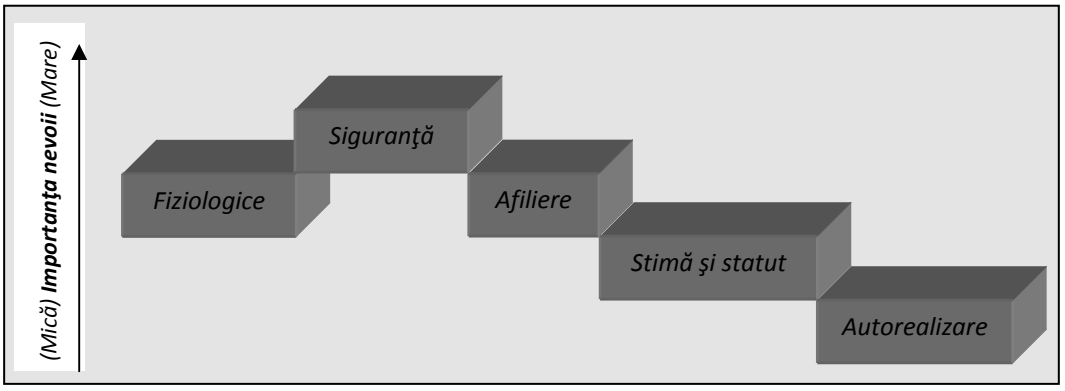


Figura 5.6. Dominanţa nevoilor de siguranţă în structura nevoilor

Sursa: Adaptare după Hersey, Blanchard, Johnson (2001)

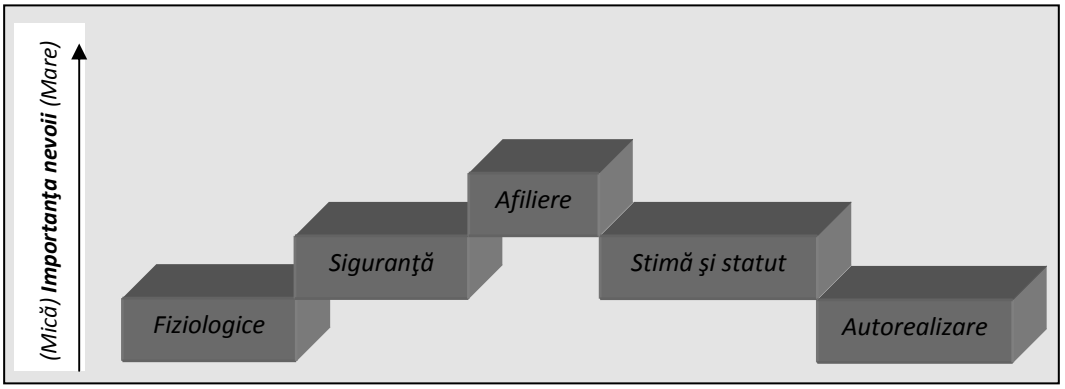


Figura 5.7. Dominanţa nevoilor de afiliere în structura nevoilor

Sursa: Adaptare după Hersey, Blanchard, Johnson (2001)

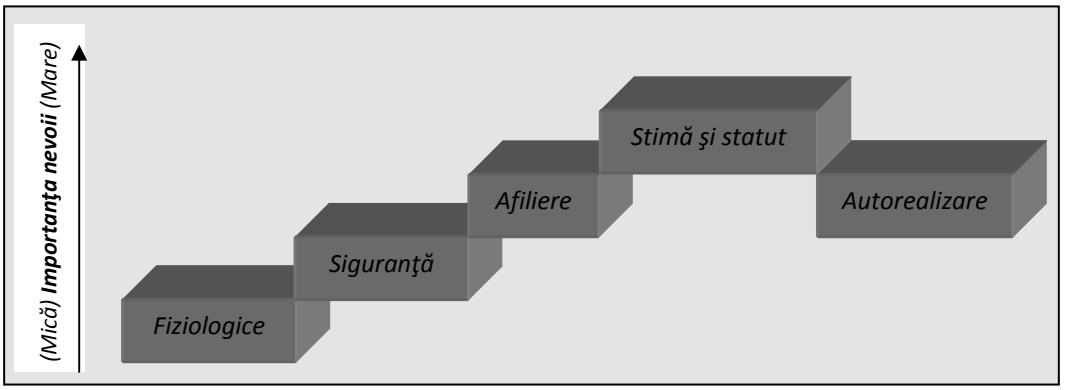


Figura 5.8. Dominanţa nevoilor de stimă şi statut în structura nevoilor

Sursa: Adaptare după Hersey, Blanchard, Johnson (2001)

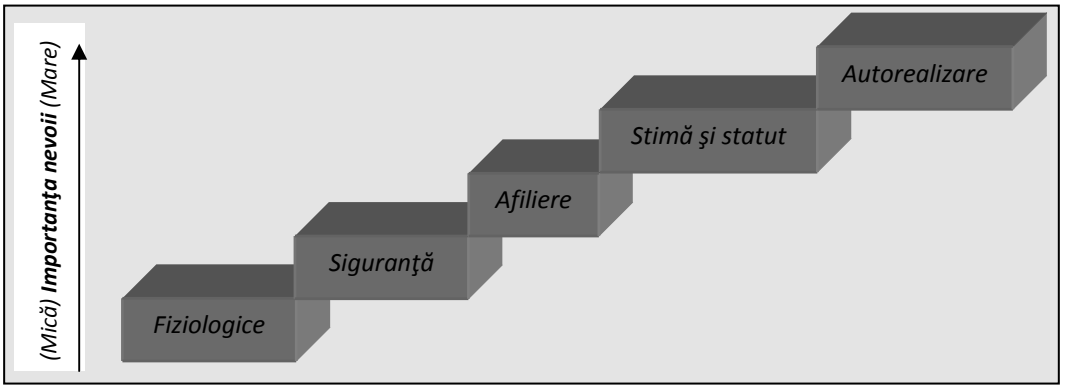


Figura 5.9. Dominanţa nevoilor de autorealizare în structura nevoilor

Sursa: Adaptare după Hersey, Blanchard, Johnson (2001)

Aşa cum observăm în figurile anterioare, Hersey, Blanchard şi Johnson precizează că ierarhia nevoilor nu urmează neapărat modelul lui Maslow şi că acesta nici nu a intenţionat să susţină că ierarhia sa se aplică în mod universal. Mai mult, chiar Maslow preciza că, deşi ierarhia sa se aplică în cele mai multe cazuri, există numeroase excepţii ale acestei tendinţe generale. În acest sens, menţionează un exemplu celebru, acela al liderului indian Mahatma Gandhi, care, pentru a-şi satisface nevoile de stimă şi autorealizare, şi-a sacrificat de foarte multe ori nevoile fiziologice şi cele de siguranţă.

Caracteristicile economice, sociale, politice, culturale etc. ale diferitelor ţări determină un anumit nivel de satisfacţie sau de insatisfacţie în raport cu o anumită categorie de nevoi descrisă de Maslow. Chiar şi în economiile subdezvoltate sau în curs de dezvoltare, în care comportamentul tinde să fie direcţionat către satisfacerea nevoilor fiziologice şi de siguranţă, tot există şi celelalte categorii de nevoi, chiar dacă într-o măsură mai mică. Figurile 10 şi 11 ilustrează sugestiv o abordare a structurii nevoilor, pe de o parte într-o economie în curs de dezvoltare, pe de altă parte, într-o economie foarte dezvoltată. După cum observăm, nevoile dominante pot fi diferite, de foarte multe ori nivelul de trai fiind un factor decisiv.

Din perspectiva acestei teorii, specialiştii de resurse umane şi mai ales managerii de resurse umane ar trebui să urmărească asigurarea condiţiilor şi mijloacelor care să conducă la satisfacerea fiecărei categorii de nevoi. Un salariu minim şi asigurarea unor condiţii de muncă adecvate conduc la satisfacerea nevoilor de bază, fiziologice. Nevoia de siguranţă a angajatului poate fi satisfăcută la locul de muncă prin realizarea şi aplicarea regulamentelor de asigurare a sănătăţii şi securităţii în muncă, prin programele de pensii şi asigurări, prin condiţii de lucru ce respectă principiile ergonomice. Afilierea sau apartenenţa pot fi satisfăcute prin organizarea corespunzătoare a muncii şi implicarea fiecărui angajat în relaţii interpersonale la locul de muncă. Deşi unele forme de muncă flexibile cum ar fi munca la domiciliu, au multiple avantaje, de multe ori aceste conduc la imposibilitatea satisfacerii nevoii de afiliere, cu importante consecinţe sociale în viaţa angajatului. Satisfacerea trebuinţei de stimă şi statut se poate face prin încredinţarea angajaţilor a unor sarcini ce implică responsabilităţi, prin delegarea de sarcini, dar şi prin pachete de beneficii şi acordarea de premii şi consolidarea carierei profesionale. În prezent locul de muncă a devenit un factor foarte important în satisfacerea nevoii de autorealizare, foarte multe persoane considerându-se cu adevărat realizaţi doar dacă din punct de vedere profesional au reuşit în viaţă. Din această perspectivă, nevoia de autorealizare poate fi satisfăcută prin promovarea pe posturi cu mare potenţial creativ, prin asigurarea unor structuri organizatorice flexibile şi colaborare eficientă.

Teoria lui Maslow a exercitat o mare influenţă la nivelul organizaţiilor dar i s-au adus şi numeroase critici, mai ales pentru rigiditatea ei, oamenii fiind diferiţi şi având priorităţi diferite. Chiar şi Maslow preciza că este greu de acceptat ideea că trebuinţele oamenilor înaintează progresiv şi constant spre vârful piramidei, strict ordonat. Totuşi, aşa cum preciza una dintre cele mai critice autoare cu privire la piramida trebuinţelor, Claude Lévy-Leboyer, Maslow nu şi-a propus elaborarea unui

model al motivației testabil experimental, ci o concepție filosofică asupra naturii umane, care nu trebuie transferată și aplicată mecanic în lumea muncii, ci considerată doar o sursă de idei.

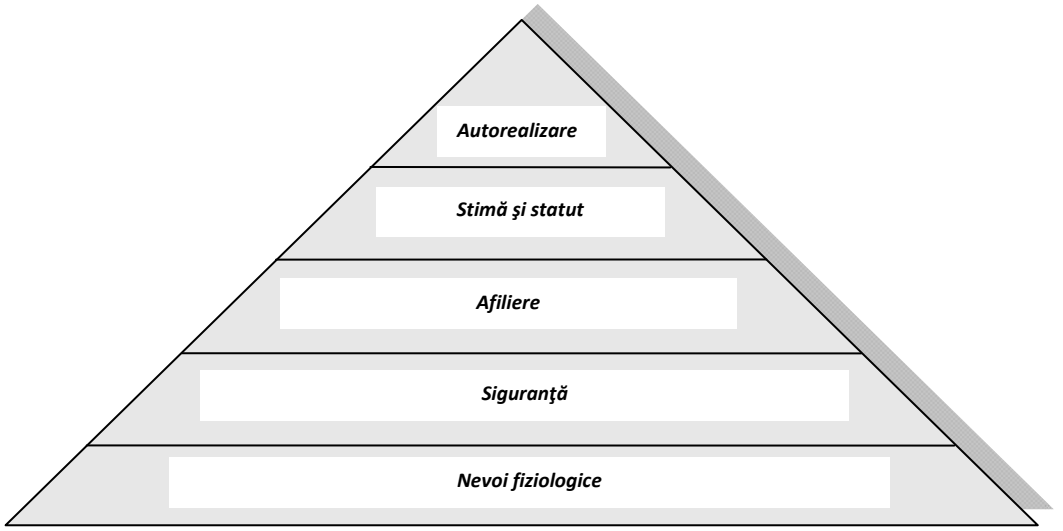


Figura 5.10. Structura nevoilor în economiile emergente, atunci când nevoile fiziologice și nevoile de siguranță sunt nevoi puternice

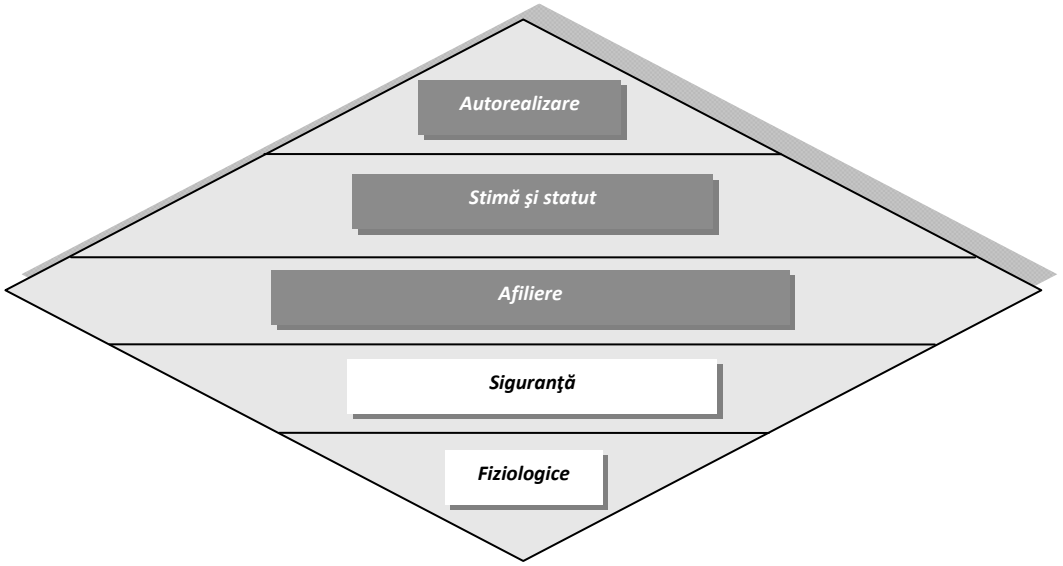


Figura 5.11. Structura nevoilor în economiile dezvoltate, atunci când nevoile de autorealizare, stimă, statut și apartenență socială sunt mult mai puternice decât nevoile de bază, deja asigurate

3.4. Teoria ERG a lui Alderfer

Această teorie, strâns legată de teoria lui Maslow, revizuieşte oarecum ierarhia nevoilor din piramida trebuinţelor. A fost dezvoltată de Clayton Alderfer în 1969 la Univeristatea Yale. În studiul său, Alderfer (1969) sugerează că există trei categorii de nevoi:

- Nevoi de existenţă (Existence): nevoile primare, hrana, aerul, apa, salariul, avantajele sociale, şi condiţiile de muncă. Deci nevoi fiziologice şi materiale.
- Nevoi de relaţionare (Relatedness): relaţii inter-personale semnificative; nevoi sociale, de securitate inter-personală, nevoi de afiliere care determină persoana să dezvolte relaţii cu anturajul şi să caute recunoaştere şi stimă.
- Nevoile de dezvoltare (Growth): de a crea, de a avea contribuţii semnificative având sentimentul că utilizează tot potenţialul său şi că realizează proiecte concrete.

Teoria ERG a lui Alderfer se bazează tot pe ierarhizarea nevoilor, însă, aşa cum sugerează Robbins (1993, pp.211-222), este utilizată o descriere mult mai realistă a ierarhiei nevoilor decât cea a lui Maslow din două motive principale:

- Ierarhizarea pas-cu-pas a lui Maslow presupune ca doar una dintre cele cinci categorii de nevoi să fie predominantă la un anumit moment dat. Teoria ERG permite ca una sau mai multe nevoi să fie prezente la un anumit moment dat ca nevoi dominante ale individului – de exemplu, nevoi de afiliere şi nevoi de siguranţă – fapt ce o prezintă într-o manieră mult mai realistă decât poate fi văzută piramida trebuinţelor.
- Teoria lui Maslow presupune că o persoană va insista pe o anumită nevoie până când aceasta este satisfăcută în mod adecvat. Teoria ERG sugerează că o persoană frustrată sau „blocată" la un anumit nivel al nevoii, va regresa la un nivel inferior al acesteia.

Tabelul 5.2. Comparaţia şi corespondenţa între categoriile de nevoi ale lui Maslow şi Alderfer

Maslow	**Alderfer**
Autorealizare, stimă	Nevoi de dezvoltare (Growth)
Afiliere, nevoi sociale	Nevoi de relaţionare (Relatedness)
Siguranţă, nevoi fiziologice	Nevoi de existenţă (Existence)

3.5. Teoria bifactorială – Frederick Herzberg

O altă teorie a motivaţiei, foarte cunoscută şi poate cea mai citată dintre teoriile satisfacţiei în muncă, este **modelul bifactorial al lui Frederick Herzberg.** Acesta a realizat o investigaţie asupra surselor de satisfacţie şi insatisfacţie profesională pentru contabili şi ingineri. Persoanelor intervievate li s-a cerut să ofere informaţii despre situaţiile în care s-au simţit foarte bine la locul de muncă, cât şi despre situaţiile în care au fost frustraţi în legătură cu unele elemente din activitatea desfăşurată. Hertzberg a constatat că relatările referitoare la perioadele bune erau legate, cel mai frecvent de **elementele de conţinut ale activităţii profesionale**, în special recunoaşterea profesională, realizarea, avansarea, responsabilităţile şi natura muncii în sine. Frustrările intervievaţilor se refereau frecvent la **contextul muncii depuse**: politica firmei, relaţiile dintre persoane, managementul, supravegherea, remunerarea, condiţiile de muncă.

Hertzberg considera că motivarea şi creşterea performanţelor în muncă se obţin doar prin acţiunea factorilor motivaţionali, ce reflectă nemijlocit conţinutul muncii realizate de salariat pe postul deţinut. Factorii contextuali reprezintă doar condiţiile necesare desfăşurării proceselor de muncă.

Astfel, teoria lui Hertzberg stabileşte două categorii de factori. Unii produc satisfacţia (denumiţi factori motivatori), iar alţii determină insatisfacţia angajaţilor (denumiţi factori de mentenaţă sau factori de igienă) (figura 5.12.). În contextul teoriei lui Herzberg este foarte important să precizăm că, în concepţia autorului, contrariul insatisfacţiei nu este satisfacţia, ci absenţa insatisfacţiei. Prin urmare, asigurarea factorilor din a doua categorie suprimă insatisfacţia, însă nu generează automat o stare de satisfacţie, putând fi utilizaţi mai rar pentru motivarea oamenilor. Un exemplu grăitor poate fi cel legat de remuneraţia financiară: o creştere a salariului angajaţilor poate să conducă la diminuarea insatisfacţiei cauzate de un salariu considerat insuficient, însă nu conduce neapărat la creşterea satisfacţiei în muncă sau la îmbunătăţirea performanţelor salariaţilor. În contextul strategiilor de resurse umane este foarte important să se ţină cont de acest aspect al teoriei lui Hertzberg, cu toate criticile aduse acesteia.

Aplicaţia directă propusă de Herzberg pe baza modelului motivaţie-igienă este tehnica de îmbogăţire a postului (job enrichment). Aceasta presupune modificarea postului, astfel încât angajaţii să aibă posibilitatea să-şi asume responsabilităţi, să fie autonomi şi să înveţe lucruri noi, cu efecte benefice la nivelul satisfacţiei şi a performanţei muncii. „Ingredientele unui post bun" sunt: obţinerea feedback-ului asupra performanţei din munca în sine, oportunitatea de a avea relaţii cu clienţii interni sau externi, crearea cadrului pentru învăţarea continuă, controlul asupra programului de lucru, controlul asupra resurselor organizaţiei, comunicarea directă (nu prin canale ierarhice), propria evidenţă/contabilitate a performanţelor obţinute (Sachau 2007).

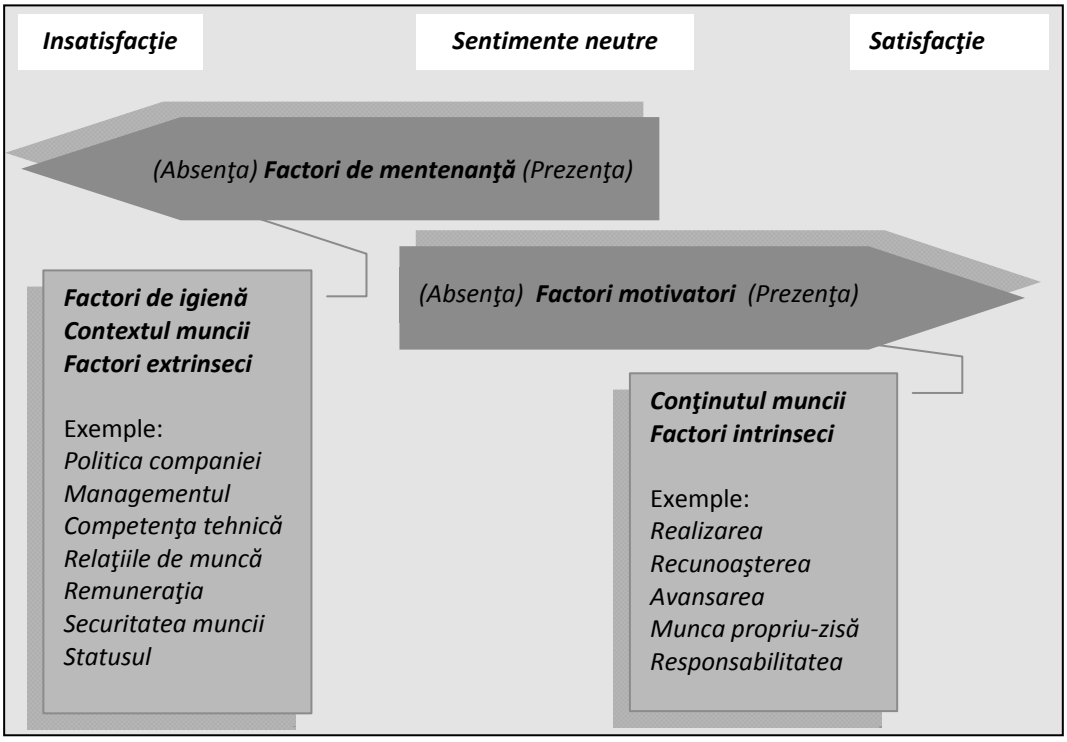


Figura 5.12. Clasificarea factorilor de mentenanţă şi a factorilor motivatori a lui Herzberg

Sursa: Adaptare după Davis & Newstrom, p.75 (1985)

Această teorie a fost criticată foarte des, în special datorită faptului că nu face deloc o evaluare a relaţiei dintre satisfacţie şi performanţă. De asemenea, mulţi critici au sugerat faptul că Hertzberg a tras concluzii deductive, cu incidenţă generală, nejustificate de utilizarea unor eşantioane semnificative. Metoda utilizată se bazează pe descrierile subiective ale celor investigaţi interpretate de investigator, fapt ce conduce la deformarea realităţii. Însă, potrivirea cu bine cunoscutele teorii ale lui McGregor şi Maslow şi accentul pus pe valoarea pozitivă a factorilor motivaţionali intrinseci, precum şi cu credinţa fundamentală în demnitatea muncii, au avut o influenţă semnificativă asupra curentului de îmbogăţire a posturilor, conform căruia trebuie să urmărim maximizarea posibilităţilor individului de a obţine satisfacţie intrinsecă prin intermediul conţinutului muncii.

Modelul lui Hertzberg aduce în prim-plan doar o tendinţă generală. Factorii de menţinere pot fi factori motivatori pentru anumite persoane, cum la fel, factorii motivatori pot fi doar factori de menţinere pentru alte persoane. Motivaţia în muncă este un subiect atât de complex încât nu putem vorbi decât despre tendinţe înspre o direcţie sau înspre alta.

3.6. Teoria personalităţii grupului şi a nevoilor grupului

Teoria personalităţii grupului şi a nevoilor grupului este o teorie mai recent dezbătută de specialişti. În ultimii ani munca în echipă, munca pe proiecte, au căpătat o mare amploare în organizaţiile din întreaga lume. Desigur, avantajele sunt cunoscute şi au fost dovedite de practica economică. Prin urmare, nu rămâne decât să ne punem problema cum putem acţiona astfel încât să conducem la motivarea întregului grup, a întregii echipe, fără a ne rezuma la motivarea strict individuală a fiecărui membru al echipei.

Adair (2006) vorbeşte despre teoria personalităţii grupului şi a nevoilor grupului. Acesta precizează că grupurile de muncă se aseamănă indivizilor prin faptul că, deşi sunt unice, ele împărtăşesc, ca şi indivizii, o serie de nevoi comune.

Au fost identificare trei tipuri de nevoi prezente la nivelul grupurilor de muncă. Două dintre ele caracterizează proprietăţile grupului ca întreg: **nevoia de a îndeplini sarcinile comune** şi **nevoia de a menţine coeziunea entităţii sociale create**, denumită de Adair „team maintenance need" (nevoia menţinerii echipei). Al treilea tip de nevoi este alcătuit din suma **nevoilor individuale** ale membrilor echipei – fizice, sociale, intelectuale, spirituale – ce pot fi acoperite sau nu, participând la activităţile grupului.

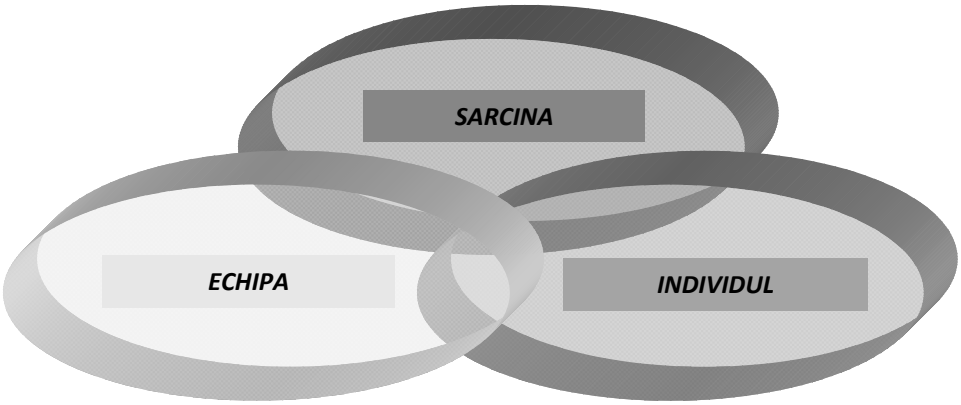


Figura 5.13. Interacţiunea dintre nevoi

(sursa: Adair, 2006)

După cum observăm în figura 5.13., în cadrul grupului, cele trei tipuri de nevoi se intersectează şi se influenţează reciproc. De exemplu, dacă grupul nu îşi atinge un obiectiv anterior stabilit, acest eşec va intensifica tendinţa de dezintegrare prezentă

în cadrul grupului şi va determina insatisfacţia fiecărui membru, mai mult sau mai puţin. Drept urmare, absenţa armoniei din cadrul grupului conduce la o scădere a performanţei în muncă a fiecărui membru al grupului. Pe de altă parte, reuşitele echipei autodistrug acele goluri psihologice dintre membrii, ridicând automat moralul tuturor. Un individ ale cărui nevoi sunt recunoscute şi care are sentimentul că poate avea contribuţii semnificative atât pentru atingerea obiectivelor grupului cât şi a celor personale, va avea tendinţa de a performa în ambele sensuri.

Tot Adair (2006) vine cu o nouă teorie a motivaţiei pe care o numeşte **The Fifty – Fifty Rule (Regula 50-50)** şi are drept fundament intersecţia celor trei cercuri din figura 5.13. ce prezintă interacţiunea dintre nevoile individului, nevoile echipei şi sarcini. Pornind de la principiul lui Pareto (regula 80/20), Adair a considerat că un principiu asemănător poate să existe şi în domeniul motivaţiei, precizând:

Cincizeci la sută din motivaţie porneşte din interiorul unei persoane şi cincizeci la sută din mediul în care aceasta îşi desfăşoară munca, în special din leadership-ul de care dă dovadă managementul organizaţiei.

Această regulă nu pretinde că cele două proporţii pot fi strict identificate în motivaţia unui individ. În esenţă, ea precizează doar că o parte semnificativă a motivaţiei ţine de individ, restul venind din afara acestuia şi neputând fi controlată de acesta. Adair vine cu un exemplu foarte relevant, ce explică regula: un copil poate să fie interesat de ştiinţele exacte şi să aibă în general ambiţii legate de şcoală, de urmare a unei universităţi. Iată însă cum intervine regula 50-50: 50% din progresul înregistrat de copil depinde de calitatea învăţământului, a şcolii urmate, de personalitatea şi abilităţile profesorilor săi care predau ştiinţe exacte. Copilul nu poate progresa în ştiinţele exacte dacă nu are un mentor. Exemplul este valabil şi în cazul organizaţiilor, de foarte multe ori mediul de muncă şi politicile de resurse umane stopând avântul şi ambiţia de performanţă a angajaţilor. Regula Fifty – Fifty reaminteşte liderilor şi specialiştilor de resurse umane de rolul important pe care trebuie să îl aibă în motivarea în muncă a angajaţilor. Din fericire, ei contribuie doar la aproximativ jumătate din motivaţia salariaţilor, oamenii auto-motivându-se într-un grad mai mare sau mai mic. De aceea, procesul de selecţie şi recrutare capătă valenţe noi, alegerea celor mai potriviţi oameni pentru desfăşuarea muncii fiind un element cheie.

Această teorie este din multe puncte de vedere contrară teoriilor generale dezvoltate de Maslow şi Hertzberg. Aceştia au evidenţiat doar elementele motivaţionale ce ţin de individ, de motivarea intrinsecă şi extrinsecă. Regula Fifty – Fifty vine şi adaugă faptul că 50% din motivaţia noastră nu depinde de noi. Desigur, aceasta nu înseamnă că este inutil să mai studiem cele două teorii, atât de bine cunoscute. Contribuţia lor este semnificativă pentru schiţarea nevoilor interne şi a motivaţiilor indivizilor, de multe ori acoperite prin intermediul muncii depuse. Maslow a împărţit nevoile într-un mod general şi foarte original. Hertzberg a continuat şi a aplicat teoria lui Maslow în practică, dihotomizând nevoile umane în factori de satisfacţie şi factori de insatisfacţie sau în factori de igienă şi factori motivaţionali. Regula Fifty – Fifty însă acoperă două perspective: atât perspectiva

internă a individului şi a factorilor interni ce îi determină motivaţia, cât şi perspectiva externă, când angajatul este influenţat de alţii sau de circumstanţele apărute. Când cineva te motivează, în mod conştient sau inconştient caută de fapt să schimbe puterea sau direcţia energiei tale motivaţionale.

3.7. Teoria X şi Teoria Y ale lui Douglas McGregor

În 1960, în lucrarea sa denumită „The Human Side of Enterprise", Douglas McGregor a dezvoltat două dintre cele mai cunoscute teorii motivaţionale, **Teoria lui X şi Teoria lui Y**. Deşi în foarte multe studii recente teoria X-Y a lui McGregor (aşa cum a mai fost denumită de o serie de autori) a fost intens criticată pentru rigiditatea ei, aceasta rămâne încă o bază pe marginea căreia practicienii îşi construiesc diferite tehnici şi stiluri manageriale, aleg să îşi dezvolte resursa umană sau să îşi îmbunătăţească cultura organizaţională.

În esenţă, teoria X-Y este foarte simplă. În procesul muncii, McGregor împarte angajaţii în două categorii, tipul X şi tipul Y, categorii ce impun totodată şi două abordări manageriale fundamentale.

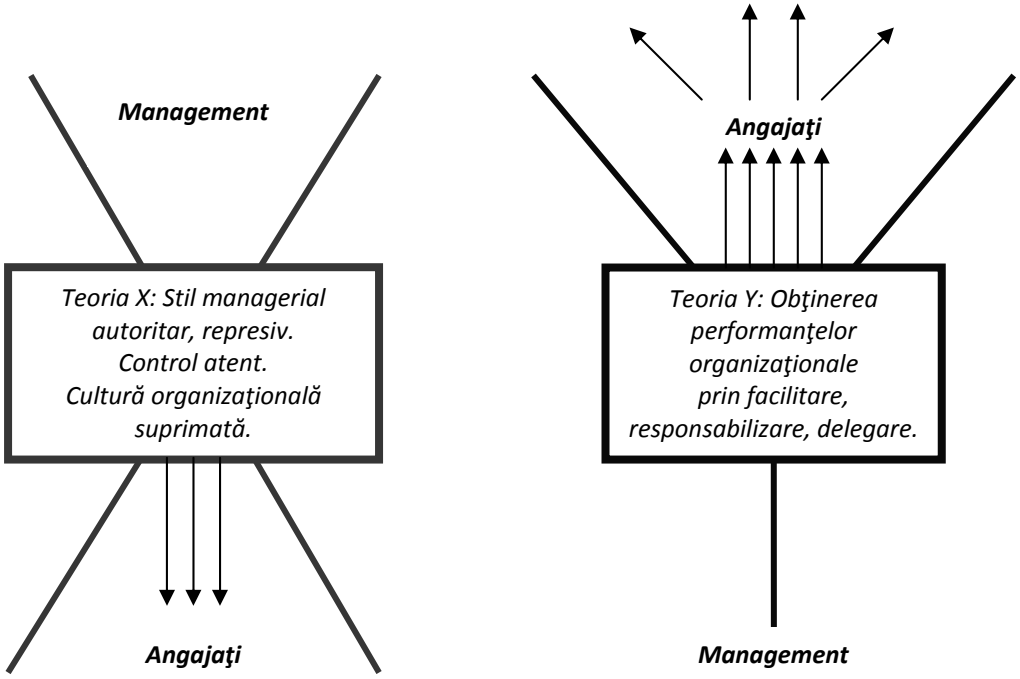

Management
Teoria X: Stil managerial autoritar, represiv. Control atent. Cultură organizaţională suprimată.
Angajaţi
Angajaţi
Teoria Y: Obţinerea performanţelor organizaţionale prin facilitare, responsabilizare, delegare.
Management

Figura 5.14. Teoria X şi Teoria Y

Sursa: Adaptare după Chapman (2010)

Angajaţii care se înscriu în teoria X sunt predispuşi spre delăsare, evitând munca cât mai mult, fiind lipsiţi de ambiţie şi evitând responsabilităţile în mare măsură. Considerat un om mediu, angajatul X este indiferent la necesităţile organizaţiei din care face parte şi are o oarecare inerţie faţă de schimbare, opunându-se acesteia. Drept urmare, la locul de muncă, angajatul X trebuie să fie forţat, să fie ameninţat cu pedepse, controlat permanent şi penalizat pentru a fi determinat să depună eforturile necesare atingerii obiectivelor organizaţiei. Conform teoriei Y, angajaţii consideră normale eforturile fizice şi intelectuale de la locul de muncă, asumându-şi din proprie iniţiativă sarcini şi responsabilităţi diverse şi fiind motivati de recompensele asociate acestora. Angajatul Y nu trebuie să fie constrâns prin diverse mijloace să obţină performanţă, fiind motivat de conţinutul muncii sale. Abordarea lui McGregor, desigur, poate fi considerată simplistă, de multe ori factorii externi şi interni ai individului influenţând decisiv performanţa sa la locul de muncă. O abordare comparată a celor două teorii este prezentată în tabelul 5.3.

În ceea ce priveşte Teoria X, McGregor însuşi aduce în prim-plan o serie de critici. Bazându-se pe ierarhia nevoilor a lui Maslow, McGregor susţine că o nevoie deja satisfăcută nu mai motivează individul. Teoria X se axează pe faptul că banii şi beneficiile satisfac nevoile de rang inferior ale angajaţilor, însă odată ce acestea sunt satisfăcute, sursa motivaţională este pierdută. Într-un context managerial specific teoriei X (autoritar, axat pe constrângeri şi control), angajaţii şi-ar putea satisface nevoile de rang superior doar print-o motivaţie financiară din ce în ce mai mare. Însă studiile realizate la nivel internaţional de către specialişti demonstrează faptul că banii nu pot motiva decât până la un anumit nivel, nu conduc la satisfacerea nevoilor de stimă, statut sau auto-realizare şi astfel nu conduc nici la creşterea productivităţii muncii. McGregor însuşi susţine că un mediu organizaţional bazat pe comandă şi control nu poate fi eficient întrucât se axează pe satisfacerea nevoilor de rang inferior ca sursă de motivaţie, ori în societatea modernă satisfacerea exclusivă a acestor nevoi conduce la evitarea responsabilităţii, dispreţul faţă de muncă, rezistenţa la schimbare, neasumarea obiectivelor organizaţionale etc., alternativa fiind o abordare mai mult specifică Teoriei Y, cu o serie de implicaţii manageriale: descentralizarea şi delegarea sarcinilor, îmbogăţirea posturilor, managementul participativ, managementul performanaţei etc.

Considerată nu neapărat o critică cât o alternativă adusă Teoriei X-Y, în 1981, William Ouchi vine cu o nouă teorie motivaţională denumită Teoria Z. Numele acesteia ar putea crea senzaţia că a fost tot o idee a lui McGregor, însă nu este deloc aşa.

În cartea sa *„Theory Z: How American management can Meet the Japanese Challenge"*, William Ouchi combină toate aspectele pozitive ale Teoriei Y a lui McGregor şi stilul de management japonez ce pune foarte mult accentul pe încrederea în angajaţi, pe loialitatea acestora şi interesul faţă de munca în echipă. În exenţă, Teoria Z este caraterizată de următoarele aspecte (Chapman, 2010):

- angajamentul pe termen lung;
- munca în echipă;

- responsabilitatea individuală;
- promovarea şi evaluarea la intervale mari de timp;
- controlul informal, implicit prin metode formalizate;
- interesul holistic faţă de angajat, inclusiv faţă de familie şi viaţa personală.
- Observăm că, deşi este o alternativă interesantă a Teoriei X-Y şi oferă idei excelente, Teoria Z nu se poate aplica decât într-un anumit context cultural. Deşi mult mai simplă şi mai rigidă, Teoria X-Y a lui McGregor este încă aplicată în practica a mii de organizaţii din întreaga lume, cu aspectele ei pozitive sau negative.

Tabelul 5.3. Abordare comparată a Teoriei X şi Teoriei Y

	Teoria X	**Teoria Y**
Ipoteze	- Oamenii disprețuiesc munca și vor încerca în permanență să o evite dacă au ocazia; - Angajații trebuie să fie constrânși, controlați și amenințați de managmentul organizației pentru a munci eficient; - Angajații nu au ambiții, nu doresc responsabilități și vor să fie conduși mai degrabă decât să conducă; - Angajatul este centrat pe sine și de aceea nu îi pasă de obiectivele organizaționale; - Angajații sunt rezistenți față de schimbare; - Majoritatea angajaților este mediocră și au ca principal obiectiv securitatea locului de muncă.	- Munca poate fi la fel de naturală precum jocul și odihna; - Motivația și angajamentul față de organizație determină angajații să își îndeplinească obiectivele organizaționale; - Controlul și penalizările nu sunt singurele forme prin care se obține performanța în muncă; - Satisfacția în muncă este cheia către obținerea angajamentului și fidelității angajaților; - Oamenii sunt creativi și inovatori. Capitalul uman trebuie utilizat în rezolvarea problemelor din organizații
Nivel de aplicabilitate	Nivelul de execuție (ex. Angajații din producția de masă, shop-floor etc.)	Nivel managerial, servicii profesionale, salariați bazați pe cunoștințe.
Rezultate	Operațiuni eficiente în producția de masă;	Participarea în luarea deciziilor, creșterea motivației în muncă;
Stil de management	Autoritar, hard management.	Management participativ, soft management.

3.8. Teorii de proces

Teoria aşteptărilor, denumită şi teoria VIE a fost iniţial elaborată de Vroom (1964) şi apoi dezvoltată de Porter şi Lawler (1968) şi leagă motivaţia de certitudinea aşteptărilor unui angajat. Motivaţia nu este probabilă decât atunci când există un raport clar perceput şi utilizabil între performanţă şi rezultat, iar rezultatul este văzut ca mijloc de satisfacere a trebuinţelor. De aceea, de multe ori, motivaţia financiară extrinsecă nu funcţionează decât dacă legătura dintre efort şi recompensă este clară şi valoarea recompensei merită efortul. De foarte multe ori motivaţia intrinsecă rezultată din munca în sine şi poate fi mult mai puternică decât motivaţia extrinsecă.

Porter şi Lawler (1968) au dezvoltat această teorie, sugerând că există doi factori determinanţi ai efortului depus de oameni în activitatea lor de muncă:

- Valoarea recompenselor pentru individ, din punctul de vedere al gradului în care îi satisfac nevoile de siguranţă, stimă socială, autonomie şi autorealizare;
- Probabilitatea percepută de individ ca recompensele să depindă de efortul depus – aşteptările individului în legătură cu relaţia dintre efort şi recompensă.

Teoria obiectivelor, elaborată de **Lotham şi Locke** (1979) afirmă că motivaţia şi performanţa sunt mai mari atunci când individului i se stabilesc obiective specifice, când obiectivele sunt dificile dar acceptate şi când există feedback în legătură cu performanţa. Participarea salariaţilor la stabilirea obiectivelor este importantă, ca metodă de obţinere a acordului pentru stabilirea unor obiective şi mai înalte, specialiştii de resurse umane având un rol important în antrenarea angajaţilor unei organizaţii. Feedback-ul este, de asemenea, vital pentru păstrarea motivaţiei, mai ales în direcţia realizării unor obiective şi mai înalte.

Teoria echităţii aduce în prim-plan percepţiile pe care le au oamenii despre modul cum sunt trataţi în comparaţie cu alţii. Aceasta afirmă practic că oamenii sunt mai bine motivaţi dacă sunt trataţi echitabil şi sunt demotivaţi dacă sunt trataţi inechitabil, explicând doar unul dintre aspectele procesului motivaţiei şi al satisfacţiei profesionale, semnificativ însă din punct de vedere moral.

4. Metode de măsurare a satisfacţiei în muncă a angajaţilor

Satisfacţia în muncă a fost, de-a lungul timpului, un subiect intens abordat într-un număr foarte mare de studii naţionale şi internaţionale, atât de specialiştii în management organizaţional, cât şi de către psihologi sau sociologi. La nivel internaţional nu există încă un consens cu privire la cea mai bună metodă de măsurare a satisfacţiei în muncă (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007). Cele mai folosite metode pentru a evalua

satisfacţia în muncă sunt interviul şi chestionarul. Indiferent de metoda utilizată, există două abordări cu privire la evaluarea satisfacţiei în muncă (vezi figura 5.15):

- O abordare holistică, ce măsoară satisfacţia globală a angajaţilor prin întrebări generale, de tipul „cât de mulţumit sunteţi de munca desfăşurată?". În accepţiunea lui Zlate (2007, p.437) se poate vorbi despre un indice global al satisfacţiei ce poate fi considerat un scor total al atitudinilor manifestate de oameni faţă de diferitele aspecte ale muncii sau media acestora. Acestei abordări i-au fost aduse de-a lungul timpului foarte multe critici, atitudinea oamenilor faţă de muncă fiind dependentă de o multitudine de factori precum: recompensa, condiţiile de muncă, relaţiile cu managementul, securitatea etc.
- O abordare factorială a evaluării, ce măsoară satisfacţia „de faţetă", aceasta aducând în prim-plan faptul că satisfacţia în muncă este influenţată de diferite aspecte ale muncii, denumite faţete, două persoane putând avea acelaşi nivel al satisfacţiei globale, însă influenţat de motive total diferite. De exemplu, o persoană poate fi extrem de mulţumită de salariul pe care îl obţine în urma muncii prestate, însă poate fi foarte nemulţumită de condiţiile de muncă şi de relaţia cu şeful direct, rezultând în final un nivel al satisfacţiei moderat. Prin urmare, este important să identificăm fatorii care determină satisfacţia şi insatisfacţia pentru a putea lua măsuri de îmbunătăţire a nivelului global. Primele instrumente care au impus conceptul de satisfacţie „de faţetă" au fost MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) şi JDI (Job Descriptive Index).

Evaluarea factorială a satisfacţiei este susţinută de numeroşi specialişti în domeniu, (Rose 2001, D'Addio, Eriksson & Frijters 2003), care subliniază inadecvanţa măsurării satisfacţiei în muncă prin întrebări globale, în comparaţie cu o măsurare compusă a satisfacţiei, utilizând mai multe faţete. Aceştia susţin că este esenţial să colectăm date despre satisfacţie având în vedere cel puţin două faţete, din două motive. Un motiv fundamental ar fi acela al diferenţei logice care există între recompensele financiare sau alte recompense materiale (factori extrinseci) şi recompensele calitative (factori intrinseci) (Rose 2001). Un alt motiv, mai subtil, este acela că, *titularul postului supune faţetele intrinseci ale unui loc de muncă la o evaluare mai puţin stringentă decât în cazul faţetelor extrinseci ale muncii.* (Rose 2001). Astfel, nivelurile satisfacţiei în muncă în funcţie de faţetele extrinseci, precum salariul, promovarea, condiţiile de muncă, vor fi, indiferent de tipul eşantionului, mai mici decât nivelurile satisfacţiei în funcţie de faţetele intrinseci, precum relaţiile cu superiorii, conţinutul muncii, relaţiile cu colegii de muncă etc. Toate aceste elemente justifică necesitatea acordării unei atenţii deosebite metodei de evaluare a satisfacţiei în muncă, astfel încât să poată fi asigurat un echilibru între factorii extrinseci şi cei intrinseci ai muncii, iar rezultatele evaluării fie cât mai relevante.

O altă problemă legată de metodele de măsurare a satisfacţiei în muncă, dezbătută intens în literatura de specialitate, este aceea a faţetelor satisfacţiei. *Care sunt cele mai relevante?Cum să le descriem?* O faţetă a satisfacţiei în muncă poate fi considerat orice aspect relevant sau componentă ale locului de muncă (Spector 1997, p.3). Studiile arată că există între cinci şi douăzeci de faţete relevante ale satisfacţiei

muncii, surprinse în cercetările realizate până în prezent. Dintre aceste cercetări (vezi tabelul 5.4), vom prezenta cu titlu de exemplu câteva scale de evaluare utilizate, pe care le considerăm cele mai importante pentru cercetarea prezentată în capitolele următoare.

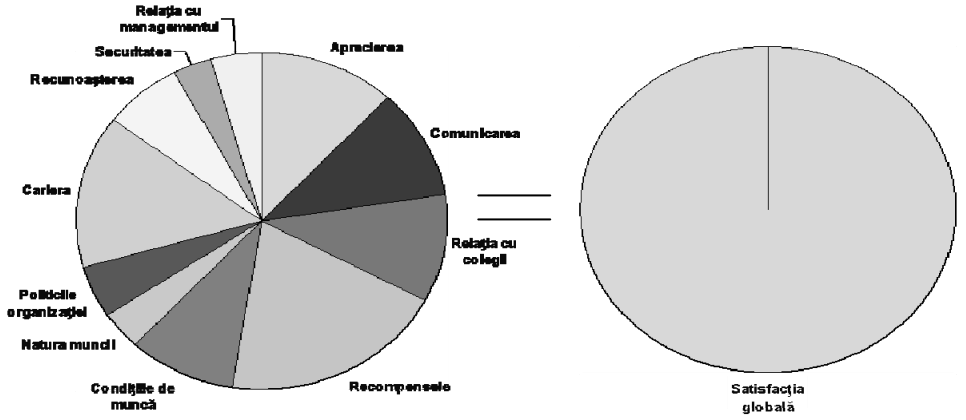


Figura 5.15. Abordare comparativă între satisfacţia "de faţetă" şi satisfacţia globală

Sursa: Ilustraţie proprie

Tabelul 5.4. Cele mai utilizate instrumente de evaluare a satisfacţiei în muncă

Hoppock, R. (1935)	Overall job satisfaction
Brayfield, A.H. & Rothe, H.F. (1951)	Overall job satisfaction
Vroom, V.H. (1960)	Attitude toward the job
Patchen, M., Pelz, D. & Allen, C. (1965)	Job motivation indices
Weiss, D.J., Dawis, R.V., England G.W. & Lofquist, L.H. (1967)	Minnesota satisfaction questionnaire short form
Smith R., Kendall, L. & Hulin C. (1969)	Job descriptive index [JDI]
Hackman, J.R. & Lawler, E.E. (1971)	Job dimensions
Taylor, J.R. & Bowers, D.G. (1972)	Survey of Organizations: General satisfaction
Quinn, R.P.& Shepard, L.J. (1974)	Self esteem at work
Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975)	Job Diagnostic Survey: General job satisfaction
Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975)	Job diagnostic survey: Internal work motivation
Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975)	Job diagnostic survey: Specific satisfactions

London, M. & Howat, G. (1978)	Commitment to the organization
Quinn, R.P. & Staines, G.L. (1979)	Facet free job satisfaction
Warr, P.B., Cook, J. & Wall, T.S. (1979)	Work involvement
Parry, G. & Warr, P.B. (1980)	Employment role attitude
Cammann, C., Fischman, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1982)	Michigan organization assessment questionnaire: Intrinsic and extrinsic rewards satisfaction
Cammann, C., Fischman, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1982)	Michigan organization assessment questionnaire: Job involvement
Spector, P.E. (1985)	Job Satisfaction Survey
Ironson şi ceilalţi (1989)	Job in General Scale
Effectory organisation (2005)	European Motivation Index
Ennova organization (2006)	European Employee Index Model

Sursa: Adaptare după Cook şi ceilalţi (1981) şi completare proprie

Aşa cum putem observa în tabelul 5.4, există o multitudine de instrumente de măsurare a satisfacţiei în muncă. Într-un studiu realizat pe marginea acestor instrumente, Van Saane şi ceilalţi (2003) argumentau faptul că multe dintre aceste instrumente nu sunt neapărat valide, din varii motive: nu au consistenţă internă, nu sunt valide din punct de vedere al convergenţei cu alte instrumente utilizate sau pur şi simplu conţinutul lor nu poate fi considerat valid. În opinia autorilor (Van Saane şi ceilalţi, 2003, p.197), pentru a avea un conţinut valid, instrumentele de evaluare a satisfacţiei în muncă trebuie să conţină mai mulţi „factori ai muncii":

- Autonomia;
- Conţinutul muncii;
- Comunicarea;
- Recompensele financiare;
- Dezvoltarea profesională;
- Promovarea;
- Relaţiile cu colegii de muncă;
- Semnificaţia muncii;
- Supervizarea/feedback-ul/recunoaşterea;
- Volumul de muncă;
- Cerinţele de la locul de muncă;

Autorii reţin drept semnificative o serie de instrumente de măsurare a satisfacţiei în muncă: The Job in General Scale, Andrew and Withey Job Satisfaction, Job Satisfaction Survey, Measure of Job Satisfaction, McCloskey/Mueller Satisfaction Scale.

The Job Satisfaction Survey (JSS)

Job Satisfaction Survey reprezintă un instrument de evaluare a gradului de satisfacţie în muncă a angajaţilor realizat de **Spector** în anul 1985. Prin intermediul acestuia sunt evaluate nouă faţete ale satisfacţiei în muncă (vezi tabelul 5.5). Scala de evaluare conţine 36 de propoziţii, câte patru pentru fiecare faţetă, fie afirmaţii, fie negaţii. Răspunsurile pentru aceste propoziţii sunt cuantificate pe o scală de la 1 la 6. Se pot obţine în urma analizei răspunsurilor 10 scoruri: rezultatul privind satisfacţia globală, care însumează răspusurile date pentru fiecare faţetă, dar şi 9 alte scoruri, pentru fiecare faţetă în parte. În cazul negaţiilor, pentru a se obţine un scor relevant, răspunsurile trebuie inversate, fapt care se realizează foarte uşor cu ajutorul softurilor statistice de analiză a datelor.

Scala de evaluare dezvoltată de Spector prezintă un gram mare de încredere, consistenţa internă fiind testată statistic pe un eşantion de 3067 de indivizi, coeficientul alpha variind între 0.60 în cazul faţetei „relaţia cu colegii de muncă" şi 0.91 pentru întreaga scală. De asemenea, comparată cu alte scale de evaluare (de ex. JDI), pe acelaşi eşantion de angajaţi, JSS şi-a dovedit validitatea, coeficientul de corelaţie variind între 0.61 în cazul faţetei „relaţia cu colegii de muncă" şi 0.80 în cazul supervizării.

Tabelul 5.5. Faţete evaluate în Job Satisfacţion Survey

Faţetă	Numărul propoziţiei
Salariul	1, 10i, 19i, 28
Promovarea	2i, 11, 20, 33
Supervizarea	3, 12i, 21i, 30
Beneficii adiacente	4i, 13, 22, 29i
Recompense directe	5, 14i, 23i, 32i
Condiţii de muncă	6i, 15, 24i, 31i
Relaţia cu colegii de muncă	7, 16i, 25, 34i
Natura muncii	8i, 17, 27, 35
Comunicarea	9, 18i, 26i, 36i

* Propoziţiilor urmate de „i" trebuie să li se inverseze scorul.

Sursa: Spector (1997)

Job Descriptive Index (JDI)

Job Descriptive Index este o metodă de evaluare a satisfacţiei în muncă dezvoltat de Smith, Kendall & Hullin în 1969. Este considerat cel mai popular instrument de măsurare a satisfacţiei angajaţilor, fiind foarte atent dezvoltat şi validat în peste 100 de studii publicate (**Cook** şi ceilalţi, 1981). Această scală evaluează cinci faţete ale satisfacţiei:

- Munca;
- Salariul;
- Promovarea;
- Supervizarea;
- Relaţiile cu colegii de muncă.

Această metodă conţine 72 de afirmaţii, pentru fiecare faţetă fiind alocate 9 sau 18 afirmaţii. Un exemplu este oferit în tabelul 6. Aşa cum am precizat, deşi scala este utilizată pe scară largă de organizaţii (copyright-ul pentru JDI aparţine Bowling Green State University, scala putând fi utilizată doar în urma plăţii unui tarif), principalul său neajuns este numărul limitat al faţetelor, deşi acestea sunt printre cele mai întâlnite, în majoritatea instrumentelor de evaluare a satisfacţiei în muncă.

Tabelul 5.6. Exemplu de afirmaţie aparţinând JDI

Gândiţi-vă la munca pe care o faceţi în prezent. Cât de bine descriu, fiecare dintre cuvintele sau frazele următoare, munca depusă? În spaţiul alocat precizaţi:

_Y_ pentru „Da”, dacă descrie munca prestată

_N_ pentru „Nu”, dacă nu descrie munca prestată

_?_ dacă nu poţi decide

Munca în prezent la locul de muncă

_____Rutină

_____Satisfăcătoare

_____Bună

The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Această scală, realizată de Weiss şi ceilalţi în 1967, utilizată şi în prezent în organizaţiile din întreaga lume, are două variante: o variantă lungă ce conţine 100 de afirmaţii şi o variantă scurtă, cu 20 de afirmaţii. În ambele cazuri acoperă 20 de faţete, însă în varianta extinsă, fiecare faţetă cuprinde cinci afirmaţii. Cei mai mulţi

specialişti care utilizează această scală combină afirmaţiile, obţinând un scor total al satisfacţiei sau formează rezultate ale satisfacţiei extrinseci şi ale satisfacţiei intrinseci. Satisfacţia extrinsecă este considerată cea legată de aspecte ale muncii care au foarte puţină legătură cu sarcinile sau cu munca în sine, ca de exemplu, salariul. Satisfacţia intrinsecă se referă la natura muncii şi a sarcinilor de serviciu şi la modul în care angajaţii se poziţionează faţă de munca depusă.

5. Stilul de conducere al managerilor

Stilul de conducere al unui manager exprimă modul în care acesta îşi exercită responsabilităţile privind conducerea, organizarea şi administrarea activităţii unei organizaţii.

Stilul de conducere al managerilor este influenţat de numeroşi factori, însă, întotdeauna, acesta trebuie analizat în strânsă legătură cu orientarea companiei spre resursele umane, politica de motivare şi managementul participativ aplicat la nivel organizaţional.

În literatura de specialitate există o serie de teorii privind stilurile de conducere. În opinia lui Rensis Likert pot fi identificate patru moduri de guvernare a unei întreprinderi corespunzător celor patru *stiluri manageriale:*

- stilul I, caracterizat printr-o guvernare despotică a întreprinderii şi denumit „exploatator";
- stilul II, care are la bază principiul conform căruia „trebuie să promovăm relaţiile umane", caracteristica principală fiind „bunăvoinţa";
- stilul III, care promovează delegarea şi comunicarea, fiind astfel „consultativ";
- stilul IV, bazat pe o concepţie participativă din partea salariaţilor, altfel spus „participativ".

Practica demonstrează faptul că la nivelul aceleiaşi companii pot fi aplicate stiluri de conducere diferite, în funcţie de situaţiile existente. Astfel, în perioadele de criză, există tendinţa de a se folosi stilul I după cum în situaţiile de avânt economic, orientarea este spre utilizarea stilului IV. În realitate însă, stilul IV asigură o eficienţă crescută atât pe plan economic, cât şi uman.

Pornind de la tipologia stilurilor de conducere, poate fi stabilită o corelaţie directă între acestea şi concepţia managerilor respectivi privind principalele motivaţii ale salariaţilor, în funcţie de diferitele categorii de nevoi (tabelul 5.7).

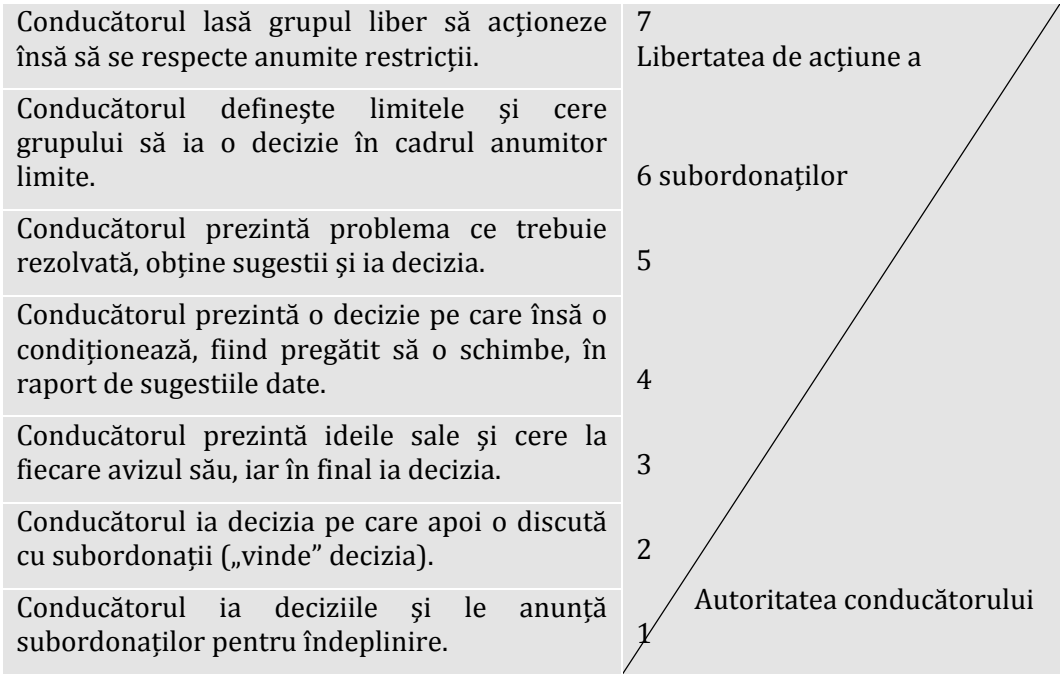
Tabelul 5.7. Stilurile de conducere şi motivaţiile salariaţilor

Stiluri de conducere	Nevoi predominante ale salariaţilor
Stilul I („exploatator")	Nevoi fiziologice (mâncare, locuinţă) şi de securitate
Stilul II („binevoitor")	Nevoi sociale (apartenenţa la grup)
Stilul III („consultativ")	Nevoi personale de prestigiu, stimă etc.
Stilul IV („participativ")	Nevoi de autorealizare

Într-o altă optică, se poate stabili o legătură directă între stilul de conducere şi gradul de participare al salariaţilor, identificându-se:

- stiluri de conducere „axate pe superior";
- stiluri de conducere „axate pe subordonaţi".

Fiecare stil de conducere este caracterizat de o serie de trăsături specifice, redate schematic în figura 5.16.


Conducătorul lasă grupul liber să acţioneze însă să se respecte anumite restricţii.
Conducătorul defineşte limitele şi cere grupului să ia o decizie în cadrul anumitor limite.
Conducătorul prezintă problema ce trebuie rezolvată, obţine sugestii şi ia decizia.
Conducătorul prezintă o decizie pe care însă o condiţionează, fiind pregătit să o schimbe, în raport de sugestiile date.
Conducătorul prezintă ideile sale şi cere la fiecare avizul său, iar în final ia decizia.
Conducătorul ia decizia pe care apoi o discută cu subordonaţii („vinde" decizia).
Conducătorul ia deciziile şi le anunţă subordonaţilor pentru îndeplinire.
7
Libertatea de acţiune a
6 subordonaţilor
5
4
3
2
Autoritatea conducătorului
1
Figura 5.16. Stiluri de conducere şi participarea salariaţilor

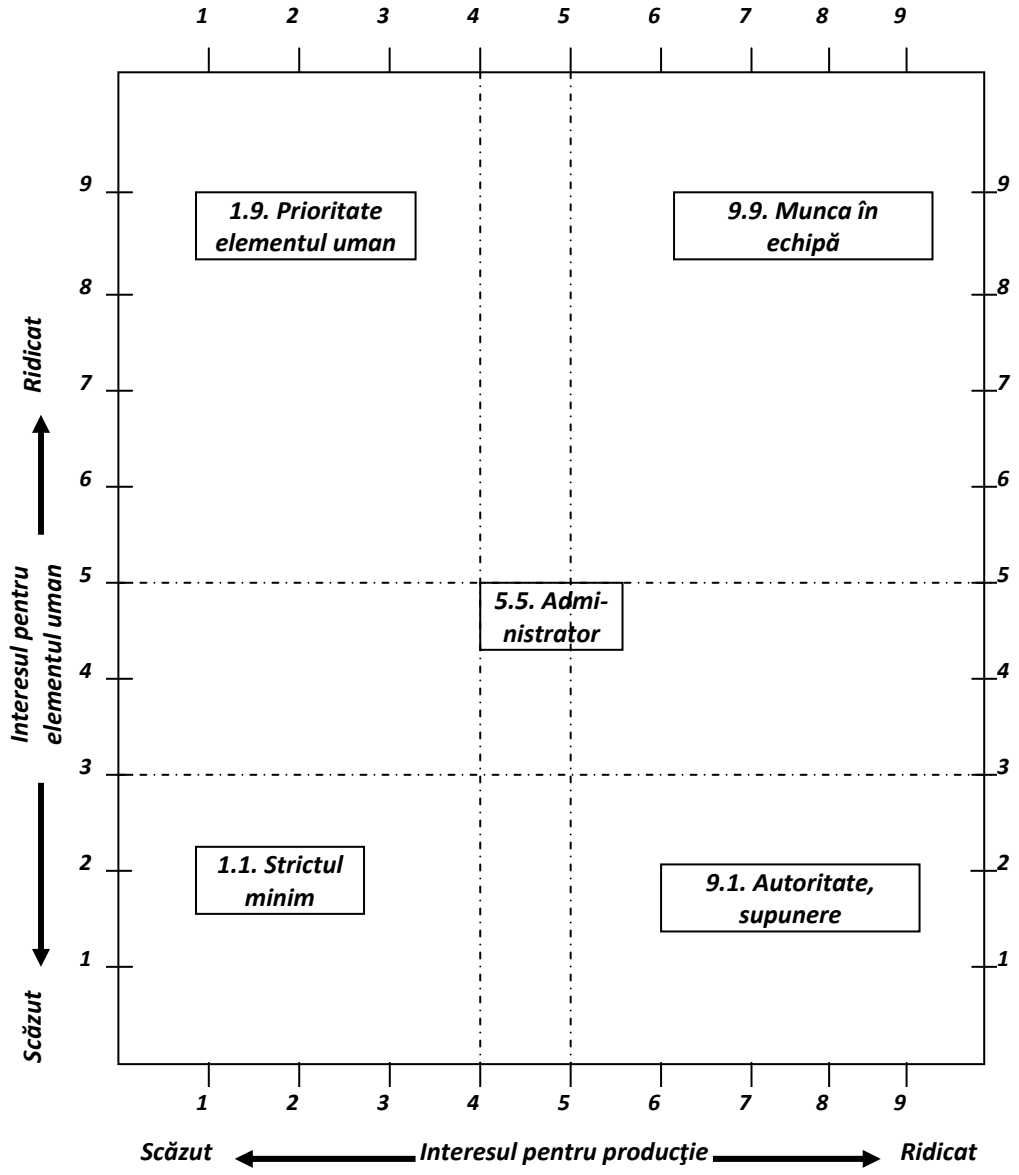


Figura 5.17. Stiluri de conducere, în funcţie de priorităţi

Din punctul de vedere al managementului resurselor umane, un rol important îl deţine abordarea stilurilor de conducere în funcţie de două elemente:

- interesul managerilor în ceea ce priveşte realizarea producţiei, obţinerea unor rezultate, îndeplinirea unor obiective;
- interesul managerilor pentru salariaţii companiei.

Corelaţiile dintre cele două elemente permit identificarea unui număr de cinci stiluri de conducere reprezentate grafic în figura 5.17. Fiecare stil de conducere este codificat prin două coordonate: prima indică interesul managerilor pentru activităţile propriu-zise, iar cea de a doua coordonată exprimă interesul managerilor pentru factorul uman. În cazul stilului 9.1 (al „autorităţii"), se pune accentul exclusiv pe realizarea producţiei în condiţiile unui control strict asupra salariaţilor.

În practică, stilul de conducere 9.1 tinde să fie abandonat, datorită neglijării problemelor specifice factorului uman. Stilul 1.1 (al „minimului strict"), în care conducătorul manifestă un slab interes atât pentru producţie, cât şi pentru elementul uman, se poate întâlni în cazul unor manageri lipsiţi de experienţă şi competenţă profesională.

Stilul 1.9, în care se acordă prioritate absolută elementului uman, în condiţiile unui interes minim pentru producţie, se poate realiza o atmosferă destinsă, „de vacanţă" între salariaţi; neglijarea însă a problemelor producţiei, a necesităţii realizării unor obiective, poate să aibă rezultate nefaste, din punct de vedere economic.

Stilul 5.5, dispus în centrul grilei, presupune acordarea unei atenţii „medii" atât problemelor producţiei, cât şi celor legate de elementul uman. Acest stil, destul de răspândit, reflectă incapacitatea managerilor de a promova un stil performant din punct de vedere al ambelor priorităţi.

Stilul 9.9, întâlnit în companiile performante, îmbină prioritatea realizării producţiei, a obiectivelor unităţii cu interesul major acordat factorului uman, în condiţiile unor raporturi de încredere şi respect faţă de salariaţii organizaţiei. Acest stil de conducere, care trebuie să caracterizeze comportamentul managerilor zilelor noastre, presupune abordarea managementului unei companii ca fiind un:

- management al restricţiilor (bătălie pentru competitivitate);
- management calitativ;
- management al companiilor pluridimensionale (necesitatea flexibilităţii, a scenariilor);
- management al concertărilor (organizaţia are nevoie de ideile tuturor lucrătorilor săi);
- management al datoriei managerului pentru valorificarea potenţialului subordonaţilor săi;
- management participativ ce solicită mobilizarea inteligenţelor, cercuri de calitate etc.;
- management cooperativ pentru asigurarea muncii în echipă.

În concluzie, putem afirma că stilul de conducere al unui manager, comportamentul său, trebuie să fie acela al unui întreprinzător performant, creator, administrator şi decident care ştie să asculte, să dialogheze, să anime grupurile de salariaţi în vederea unei culturi organizaţionale orientată spre viitor.

6. Aplicaţii şi studii de caz

1. Comentaţi piramida lui Maslow şi argumentaţi primele trei nevoi pe care le resimţiţi foarte puternic.
2. Argumentaţi relaţia motivare-performanţă universitară, în cazul dvs.
3. Redactaţi un eseu în care să vă exprimaţi opinia în legătură cu influenţa culturii asupra motivaţiilor individuale.
4. Mulţi milionari continuă să lucreze mult şi din greu, uneori chiar şi după vârsta obişnuită de pensionare. Încercaţi să explicaţi unele dintre motivele acestui model motivaţional. Mai este creşterea averii un motivator pentru aceşti indivizi?
5. Amintiţi-vă o perioadă în care aţi fost foarte bine motivat (la muncă, şcoală, într-o întrecere sportivă), dar aţi obţinut rezultate slabe, în ciuda motivaţiei înalte. De unde ştiţi că motivaţia era cu adevărat înaltă? Ce factori s-au intercalat în calea unei bune performanţe? Ce aţi învăţat din această experienţă?
6. Încercaţi să explicaţi dacă pentru muncitorii care lucrează la banda de montaj şi pentru vicepreşedinţii executivi dintr-o organizaţie se pot folosi cu succes aceleaşi forme de motivare.
7. Sentimentele de incorectitudine la locul de muncă îi pot face pe oameni nefericiţi. Cum pot sentimentele de inechitate acţiona ca motivator?
8. Discutaţi argumentele pro şi contra pentru afirmaţia: „Organizaţiile ar trebui să facă tot ceea ce sunt în stare pentru a îmbunătăţi satisfacţia în muncă a angajaţilor lor".

1. Studiu de caz privind relaţia motivare-performanţă

Cronos SRL este o firmă care asigura instrumentar sofisticat şi asistenţă inginerească aplicată pentru laboratoarele de cercetare, în special din domeniul chimiei analitice şi al biologiei. Compania, cu o cifră de afaceri anuală de 12 milioane de dolari în anul anterior, îşi avea sediul în Cluj şi filiale în Haţeg, Oradea, Timişoara, Sibiu, Deva şi Alba Iulia.

O privire de ansamblu asupra lui Cronos

Sediul central răspundea de promovarea produselor, perfecta formele pentru vânzări, asigura funcţia administrativă generală şi se ocupa de vânzările din zona Cluj. Preşedintele, doi ingineri ce se ocupau de vânzări, un departament de reparaţii cu un şef al service-ului, doi tehnicieni, personalul administrativ şi de magazie compus din şapte persoane, toţi erau instalaţi într-o clădire de 600 de metri pătraţi dintr-o zonă industrială suburbană. Cu excepţia Haţegului, fiecare filială avea doi ingineri de vânzări (din care unul era şi manager regional) şi o

persoană însărcinată cu munca de secretariat. Birourile din Timişoara şi Alba Iulia aveau şi câte un mic departament de reparaţii, unde era angajat un tehnician. Preşedintele, Horia Barna, îşi petrecea mai mult de jumătate din timp în activitatea de vânzări pentru câţiva clienţi-cheie, de care se ocupa personal şi pentru supravegherea celor doi ingineri de vânzări din Cluj.

Instrumentarul pe care îl vindea Cronos era, în cea mai mare parte, importat de la furnizori externi cu care firma avea contracte de exclusivitate pentru România. În majoritatea cazurilor, echipamentul era expediat direct către consumator şi pus în funcţiune în laborator de către inginerul responsabil cu vânzările. Ocazional, tehnicienii din birourile din Cluj puteau preasambla diferitele piese de echipament şi adăugau, dacă era cazul, anumite piese realizate de ei, în ideea de a satisface nevoile specifice de instrumentar care nu erau disponibile „din stoc".

Practic, toţi inginerii de vânzări aveau pregătire ştiinţifică, de obicei chimie, fizică sau electrotehnică. Părerea lui Horia Barna era că mecanismul vânzărilor se poate învăţa, dar pregătirea tehnică necesară pentru a putea vinde eficace trebuie să fie la un nivel care să-i permită inginerului de vânzări să poarte discuţii inteligente cu cercetătorii asupra muncii lor. De fapt, doi dintre cei 13 ingineri de vânzări aveau doctoratul. Tehnicienii de service, pe de altă parte, erau selectaţi pur şi simplu pe baza abilităţii lor de a repara diverse tipuri de echipament electronic, şi aveau calificări de toate felurile (unii aveau diplome universitare, alţii erau absolvenţi de liceu şi alţii şi-au completat studiile ca autodidacţi). Deşi tehnicienii şi inginerii de vânzări aveau relaţii de colaborare, fără să aibă legături ierarhice între ei, inginerii se bucurau de un respect mai mare, salarii mai mari şi condiţii de lucru mai plăcute.

Atunci când a fondat Cronos în 1990, Horia Barna tocmai părăsise un laborator unde fusese cercetător stagiar. El şi-a început activitatea antreprenorială ca inginer de vânzări şi îşi amintea cu afecţiune de zilele în care străbătea România cu maşina, în timp ce soţia sa asigura suportul administrativ de acasă, din Cluj. Cât timp au deţinut toate acţiunile, profiturile au avut un impact imediat asupra nivelului de viaţă al cuplului. Horia uita câteodată că angajaţii săi nu aveau aceleaşi stimulente. El se mulţumea să plătească salarii la nivelul treimii de la vârf din industrie şi respingea ideea de a plăti mai mult, indiferent de performanţă. Se discutase despre comision sau bonificaţii pentru o bună performanţă în vânzări, dar nu fuseseră încă introduse. Adesea se enerva atunci când suna la una din filiale la ora şase după-amiază şi constata că toată lumea plecase deja. El lucra de obicei 12 ore pe zi şi şase zile şi jumătate pe săptămână. Dacă ar fi avut o filosofie a succesului, acesta ar fi afirmat că munca asiduă va acoperi întotdeauna orice lipsă minoră de abilitate şi că munca te va răsplăti întotdeauna. Existenţa în România a încă trei firme având o gamă de produse similară şi concurând pentru aceeaşi piaţă i-au întărit credinţa în aceste aspecte. Deşi persoană plăcută în cadrul relaţiilor personale, era greu să-l scoţi din lumea afacerilor; şi, când era vorba de afaceri, era întotdeauna serios.

Biroul din Oradea

Amplasat în Cartierul Gării, deoarece Horia Barna se gândise că realmente chiriile vor fi mai scăzute aici, acest birou era condus de Maria Buzoianu. Ea avea o diplomă în chimie analitică şi lucrase înainte ca inginer de vânzări la sediul central din Cluj, timp de doi ani şi jumătate. Acolo, ea îl impresionase pe preşedinte cu devotamentul său, dar şi cu un foarte bun nivel al vânzărilor. Când, în urma unei demisii, postul de manager regional din Oradea a devenit liber, a fost uşor să fie ea cea aleasă. Numirea Mariei a provocat multe ridicări de sprâncene şi chiar resentimente printre cei cu mai multă experienţă care ar fi dorit promovarea. Maria a fost prima femeie angajată pe un post de inginer de vânzări şi era clar că, pentru unii dintre colegii ei, faptul că a fost angajată, era destul de mult „pentru o femeie".

Maria nu avea niciun dubiu în legătură cu faptul că merita promovarea, însă se îndoia de abilitatea sa de a conduce un birou, chiar dacă personalul din subordinea sa se rezuma la un alt inginer de vânzări şi o secretară. Era vorba despre faptul că nu avea niciun fel de experienţă sau instruire managerială. Ea şi-a exprimat aceste temeri către prietenii ei, dar nu în cadrul companiei, unde i-ar fi făcut să se simtă bine pe cei care o invidiau.

Situaţia lui Alexandru Cristea

La numai câteva zile de la sosirea sa în Oradea, Maria s-a confruntat cu demisia celuilalt inginer de vânzări din birou, Carol Petrescu, pe care ar fi trebuit să-l coordoneze. El declarase, ca motiv al plecării, o ofertă excelentă din partea unui concurent şi perspectiva de a lucra în biroul acestuia, în Alba Iulia. Pentru a discuta situaţia şi propunerile de angajare pentru un înlocuitor, Maria s-a îndreptat spre Cluj într-o sâmbătă dimineaţa pentru a se întâlni cu preşedintele. La sosire, a descoperit că acesta credea deja că a găsit soluţia.

„Poate ai să fii surprinsă, Maria, dar ţi l-am trimis pe Alexandru Cristea."

„Pentru postul de vânzări? El e doar un tehnician. Adică, vreau să spun că este un foarte bun tehnician, probabil cel mai bun pe care îl avem. Dar ca inginer de vânzări…"

„Să-ţi spun sincer, Maria, mă bate la cap pentru asta de şase luni. Vrea să lucreze în vânzări. Mi-e teamă că, dacă nu încerc să-l rezolv nici de data asta, va pleca. Şi, cu abilităţile lui, sunt convins că firmele concurente se vor bucura să pună mâna pe el."

„Păi, ştiu şi eu, Horia", spuse ea.

„Vezi tu, Maria, trebuie să încercăm. Numai că îmi pare rău, având în vedere plecarea precipitată a lui Carol, nu vom avea timp să-i facem nicio instruire în vânzări aici, la sediul central. Va trebui să-l îndrumi tu. Ştiu că poţi s-o faci ", spuse Horia, aruncându-i un zâmbet.

„Bine, înţeleg că va trebui să mă descurc. Dar voi fi cinstită cu tine. Nu cred că este o idee bună. Alexandru nu este persoana potrivită. Am participat cu el la nişte vizite pentru reparaţii. Clienţii erau încântaţi de el fiindcă poate repara orice şi el era încântat de laude. Dar nu este la fel în vânzări. Trebuie să ai tact şi să foloseşti

empatia. Şi nu eşti primit de obicei cu aceeaşi încântare când ajungi în biroul clientului."

„Ocupă-te de el. Dacă există cineva care îl poate transforma într-un inginer de vânzări, atunci tu eşti aceea. Apropo, vine peste zece zile."

Maria a condus abătută pe drumul înapoi spre Oradea. Ea înţelegea dorinţa lui Alexandru Cristea de a pleca din atelierul de service. Şeful atelierului era un individ autoritar şi fără umor, care se credea superior subordonaţilor săi doar pentru faptul că avea o diplomă universitară. Dintre angajaţi, nu era decât un individ din Alba Iulia care avea studii superioare. Alexandru însuşi avea puţină educaţie formală după terminarea liceului, dar învăţase uşor repararea echipamentului mecanic şi electronic. El avea reputaţia de a putea repara orice, lucru care însă nu-l fermecase pe şeful service-ul care prefera să se convingă singur de asta.

Maria aproape că începuse să se simtă uşurată. În săptămâna a treia, neîncrederea a ieşit însă din nou la suprafaţă. Planul Mariei era să îl lase pe Alexandru să facă el prezentarea produselor. Ea urma să-l observe şi să discute cu el după aceea. Alexandru a fost în mod evident departe de a se simţi în largul lui în acest rol. În trecut, clienţii erau întotdeauna fericiţi să-l vadă, deoarece venea să le repare un echipament de care aveau foarte mare nevoie. Acum, ei i s-au părut nerăbdători, în timp ce el le prezenta ezitant nişte produse pe care nu intenţionau să le cumpere în prezent. Lui Alexandru i se părea că aceşti clienţi se uită la el de sus. Adesea, el s-a întors spre Maria cu o expresie de panică şi ea a trebuit să preia controlul. Maria l-a chestionat pe Alexandru la birou pe tema acestor incidente. Totuşi, când nu era vorba de vânzări, el se simţea încrezător şi nonşalant. Aşa că, a dat deoparte toate comentariile şi întrebările cu afirmaţii care sugerau că impresia ei era total greşită. Maria a hotărât să-l informeze prin telefon pe Horia Barna despre această problemă.

„Horia, Alexandru mă îngrijorează. Nu se descurcă la discuţiile cu clienţii. Se încurcă în cuvinte şi este mereu nevoie să-l ajut să iasă la liman. Nu ştie cum să câştige atenţia clienţilor. Am încercat să-i dau nişte indicaţii la birou şi acolo treaba părea în regulă. Dar când am ieşit, părea o altă persoană."

„De cât timp e la tine, Maria, de câteva săptămâni, nu-i aşa? Vezi, tu faci treaba asta de câţiva ani şi este mult mai uşor pentru tine. Probabil că ar fi momentul să-l laşi să se descurce puţin singur. Aş veni să te ajut, dar nu cred că eu pot face ceva ce tu nu poţi face. Şi, oricum, Marius (inginerul de vânzări din Haţeg) este în spital de două săptămâni şi trebuie să rămân aici să-i ţin locul. Cel mai bun sfat pe care poţi să i-l dai lui Alexandru este să se străduiască mai mult. Sunt sigur că va progresa. Am aflat că şi-a cumpărat o casă nouă în Ponoare (un cartier de la marginea oraşului). Dacă nu-i merge în biroul tău, îl vom pierde sigur. Şi cu ceea ce ştie despre problemele tehnice ale unora dintre produsele noastre…Nici nu vreau să mă gândesc la consecinţe. Dă-i puţin posibilitatea să respire, Maria. Ia câţiva dintre clienţii mai puţin importanţi şi stabileşte-i un program pentru o săptămână. Îşi va rezolva problema."

După o săptămână în care Alexandru a fost lăsat să se descurce pe cont propriu, se părea că sugestia lui Horia Barna avea succes. În fiecare seară, Maria discuta cu

Alexandru activitatea de vânzare din ziua respectivă şi apoi se uita peste raportul lui privind vizitele la clienţii potenţiali. Discuţia iniţială nu i-a oferit Mariei prea multe informaţii utile, dar la sfârşitul săptămânii rapoartele i-au arătat că Alexandru se angajase în discuţii mult mai substanţiale. S-a hotărât să mai încerce două săptămâni şi să se concentreze mai mult asupra propriilor sale responsabilităţi. În timpul celei de-a doua săptămâni rapoartele continuau să evidenţieze prezentări de vânzări îmbunătăţite şi în a treia săptămână a început să apară un interes clar în achiziţionarea de instrumentar. Alexandru avea un aer fericit atunci când era la birou, dar încă evita să discute în detaliu despre activitatea sa. Maria a simţit că era nevoie de mai mult timp pentru stabilirea unei relaţii între ei aşa că a decis să-l lase să-şi planifice activitatea din următoarele săptămâni, urmând ca ea doar să o aprobe.

La un moment dat a fost necesar să se elaboreze o estimare trimestrială a vânzărilor şi era responsabilitatea Mariei să o facă pentru regiunea ei. Lui Alexandru i s-a cerut să furnizeze o estimare asupra clienţilor pe care tocmai îi vizitase. Datorită lipsei lui de experienţă, Maria a crezut totuşi de cuviinţă să pună datele de acord verificând câţiva clienţi cheie asupra cărora el raportase bune perspective de vânzare. Deoarece îi cunoştea personal pe mulţi dintre clienţi, ea a început să dea câteva telefoane. Clienţii căutaţi, provenind din rapoartele de vânzări datând din a doua săptămână în care Alexandru a lucrat pe cont propriu, au dat un răspuns ameţitor. Ei păreau a nu-şi aminti să fi exprimat nici o intenţie de cumpărare. Câţiva au spus că Alexandru a trecut doar în fugă pe la ei pentru a le lăsa ceva literatură comercială. Următorul grup de clienţi pe care i-a sunat proveneau din următoarea săptămână a rapoartelor ei de vânzări şi Maria a primit la întrebările puse nişte răspunsuri şi mai năucitoare. Alexandru nu se dusese să-i vadă deloc!

Întrebări:

1. Alexandru Cristea a ales să schimbe un post în care performanţa sa era bună, cu un post în care performanţa sa este slabă. Explicaţi motivele care l-au determinat să caute un post în vânzări.
2. Faceţi speculaţii asupra structurii nevoilor lui Alexandru. Satisfăcea postul din vânzări această structură a necesităţilor?
3. Ce credeţi că explică eşecul lui Horia Barna în a prevedea problema lui Alexandru?
4. Ce ar trebui să facă acum Maria Buzoianu?
5. Ce ar trebui să facă acum Alexandru Cristea?
6. Ce putem învăţa din acest caz despre distincţia dintre motivaţie şi performanţă?

2. Studiu de caz privind schimbarea organizaţională şi motivarea angajaţilor

Răzvan Vasilescu absolvise de curând o facultate economică şi lucra la biroul de aprovizionare al unei policlinici particulare. Răzvan era foarte conştiincios şi ambiţios, calităţi care, până nu demult, îi aduseseră laudele şefului său şi creşteri de

salariu peste medie. Toate acestea îl motivaseră, de aceea entuziasmul şi optimismul său se făcuseră observate atât la serviciu, cât şi pe terenul de sport. Lui Răzvan îi plăcea ceea ce făcea şi intenţiona să rămână în policlinică. Dorinţa sa era ca peste câţiva ani să coordoneze întreaga activitate administrativă a policlinicii.

De curând însă, avusese loc o schimbare şi Răzvan simţea că lucrurile nu mai mergeau la fel de bine ca înainte.

Policlinica fusese cumpărată de o organizaţie din străinătate, care intenţiona să se extindă pe piaţa locală. De la centru se primeau dispoziţii complet diferite de modul în care se rezolvaseră lucrurile până atunci. Unele erau rezonabile. Dar, după părerea lui Răzvan, majoritatea nu-şi aveau rostul şi duceau la reducerea eficienţei activităţii.

Conducerea organizaţiei îşi trimisese o singură dată un reprezentant la policlinică. În urma scurtei vizite, angajaţii rămăseseră cu impresia că în viitor deciziile se vor lua în exclusivitate în străinătate. Se zvonea, de asemenea, că urma să fie cumpărată şi o altă policlinică particulară din acelaşi cartier şi să se restructureze complet activitatea administrativă a celor două policlinici.

Şeful lui Răzvan era în permanenţă tăcut şi preocupat. Nu-i mai cerea părerea şi nu-l mai lăuda, oricât de bine şi-ar fi făcut treaba.

Răzvan începuse să se teamă că, în aceste împrejurări, îşi va pierde slujba. De aceea, îşi schimbă total stilul de lucru. Încetă complet să mai facă propuneri de creştere a eficienţei. Devenind foarte circumspect, el se gândea de două ori înainte de a întreprinde ceva. Deşi era recunoscut pentru acuitatea acţiunilor sale, teama de a nu greşi devenise acum o obsesie.

De unde înainte se oferea voluntar să lucreze cu colegii din alte departamente pentru a se rezolva anumite probleme, acum nu mai risca să participe la activităţi al căror succes era pus sub semnul îndoielii.

Iată cum îşi explica Răzvan lui însuşi schimbarea de comportament: „Prima greşeală pe care o voi face va fi folosită de conducere ca să mă concedieze. De aceea, nu trebuie să le dau nicio ocazie să mă critice. Mai bine să trec neobservat. Şi pe urmă, de ce să risc să vin cu idei de creştere a eficienţei activităţii, din moment ce deciziile pe care le iau cei de la centru au un efect contrar? Mai bine stau în banca mea şi-mi văd de sport".

Întrebări:

1. Cum explicaţi relaţia motivare-performanţă-satisfacţie în cazul lui Răzvan Vasilescu?
2. Cum ar fi putut departamentul de resurse umane al organizaţiei străine să contribuie la bunele performanţe ale angajaţilor?
3. Ce trebuie făcut acum?

3. Exerciţiu privind măsurarea atitudinilor faţă de realizările celorlalţi

Folosind scala de mai jos, puneţi numărul care exprimă cel mai bine opinia dvs. în faţa următoarelor douăzeci de întrebări:

6. sunt perfect de acord;

5. sunt de acord în general;

4. sunt de acord într-o oarecare măsură;

3. nu sunt de acord într-o oarecare măsură;

2. nu sunt de acord în general;

1. nu sunt deloc de acord.

1.---------Oamenii care au mare succes merită toate recompensele pe care le-au primit pentru realizările lor.

2.---------Este bine ca oamenii de foarte mare succes să aibă şi eşecuri.

3.---------Oamenii de foarte mare succes devin adesea prea încrezuţi.

4.---------Oamenii care au foarte mare succes în ceea ce fac sunt de obicei prietenoşi şi le place să-i ajute pe ceilalţi.

5.----------La şcoală este mai bine să fii în zona de mijloc a clasei, decât să te afli printre vârfuri.

6.----------Oamenii nu ar trebui să-i critice sau să-i lovească pe cei care au mare succes.

7.----------Oamenii de foarte mare succes care se prăbuşesc de la vârf, de obicei îşi merită soarta.

8.----------Cei care au foarte mare succes ar trebui să mai coboare de pe piedestalurile lor şi să se comporte ca nişte oameni obişnuiţi.

9.----------Oamenilor de foarte mare succes ar trebui să li se recunoască public realizările.

10.--------Oamenii care au avut un foarte mare succes ar trebui aduşi cu picioarele pe pământ.

11.--------Întotdeauna trebuie să respecţi persoana de la vârf.

12.--------Ar trebui să ne exprimăm simpatia faţă de o persoană de mare succes care eşuează şi cade din poziţia sa foarte înaltă.

13.--------Oamenii de foarte mare succes ar trebui aduşi din când în când cu câteva trepte mai jos, chiar dacă nu au greşit cu nimic.

14.--------Societatea are nevoie de un număr mare de oameni care doresc succesul.

15.--------Oamenii care s-au obişnuit să facă mereu mai bine decât ceilalţi ar trebui să înveţe cum este să ai un eşec.

16.--------Oamenii care se află la vârf merită de obicei această poziţie.

17.--------Pentru societate este foarte important să-i sprijine şi să-i încurajeze pe cei care au mult succes.

18.--------Oamenii care au foarte mare succes devin prea plini de ei.

19.--------Oamenii de mare succes reuşesc adesea în dauna celorlalţi.

20.--------Oamenii de foarte mare succes care ajung la vârf în domeniul lor sunt foarte plăcuţi.

Pentru a vă evalua atitudinile, adunaţi răspunsurile la următoarele întrebări: 2, 3, 5, 7, 8, 10, 13, 15, 18, 19. Cu cât punctajul dvs. este mai mare (el poate fi între 10 şi 60), cu atât mai mult v-ar plăcea să vedeţi eşuând un om de succes.

Adunaţi apoi răspunsurile la celelalte 10 întrebări rămase. Cu cât punctajul dvs. este mai mare (el poate fi între 10 şi 60), cu atât mai mult sunteţi favorabil recompensării oamenilor de succes.

Bibiliografie

Adair, J. (2006). *Leadership and motivation. The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*, Kogan Page, London and Philadelphia.

Balzer, W.K., Smith, P.C., Kravitz, D.A., Lovell, S.E., Paul, K.B., Reilly, B.A. & Reilly, C.E., (1990). *Users' Manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) Scales,* Bowling Green State University, Bowling Green.

Diaz-Serrano, L. & Cabral Vieira, J.A. (2005) Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries, IZA Discussion Paper, no. 1558, Institute for the Study of Labour (IZA), material vizualizat în data de 21 ianuarie 2010, http://ideas.repec.org/p/iza/izadps/dp1558.html

Gellerman, S.W., (1971). *Les motivations, clef d'une gestion efficace,* Dunod, Paris, în Zlate, M., (2007). *Tratat de psihologie organizaţional – managerială,* Vol. II, Editura Polirom, Bucureşti.

Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. (2001). *Management of Organizational Behavior – Leading Human Resources,* Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Iaffaldano, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985) *Job satisfaction and job performance: A meta analysis,* Psychological Bulletin, 97, 251 – 273.

Le Saget, M., (1999). *Managerul intuitiv,* Editura Economică, Bucureşti

Lévy Leboyer, C. (2001). *La motivation dans l'entreprise,* Editions d'Organization, Paris, p. 15, *apud.* Zlate, M., (2007). *Tratat de psihologie organizaţional – managerială,* Vol. II, Editura Polirom, Bucureşti, p. 385.

Locke, E.A., (1970). *Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis,* Organizational Behaviour and Human Performance, 5, pp. 484 – 500.

Lefter, V., Deaconu, A. (2008) *Managementul resurselor umane.Teorie şi practică,* ediţia a II-a, Editura Economică, Bucureşti.

Manolescu, A., Lefter, V. & Deaconu, A., (2007). *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti.

McClelland, D.C. (1980). *That urge to achieve,* în Ritchie, J.B., Thompson, P., *Organization and People: Readings, Cases.*

Nicolescu, O., Verboncu I., (2008). *Fundamentele managementului organizaţiei,* Editura Universitară, Bucureşti

Organ D. W. & Bateman, T., (1986). Organizational Behaviour: An Applied Psychological Approach, ed. a III-a, BPI Irwin, Homewood, *apud.* Zlate, M., (2007). *Tratat de psihologie organizaţional – managerială,* Vol. II, Editura Polirom, Bucureşti.

Pinder, C.C. (1998), *Work motivation in Organizational Behaviour,* Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Sachau, D. A. (2007). *Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement,* Human Resource Development Review, 6, 4, 377-393.

Zlate, M., (2007). *Tratat de psihologie organizaţional – managerială,* Vol. II, Editura Polirom, Bucureşti.

Capitolul 6

Managementul recompenselor

Recompensele sunt un puternic comunicator al valorilor şi direcţiilor unei organizaţii

(Zingheim Patricia, Pay People Right!)

Subcapitole

1. Abordări teoretice privind recompensarea angajaţilor
2. Proiectarea sistemului de recompense
3. Sistemul de salarizare
4. Exerciţii şi studii de caz

Obiectivele capitolului

În urma studierii acestui capitol, veţi:

- cunoaşte conceptele şi practicile de managementul recompenselor şi să evaluaţi factorii interni şi externi care le influenţează;
- reuşi să interpretaţi strategiile organizaţionale în relaţia lor cu sistemele de recompense;
- evalua comparativ sistemele de recompense din diverse organizaţii şi capacitatea lor de a motiva angajaţii;
- cunoaşte sistemul de salarizare şi evoluţiile fondului de salarii.

1. Abordări teoretice privind recompensarea angajaţilor

O bună parte din literatura de specialitate care priveşte recompensele angajaţilor vine din zona economică şi psihologică. Printre opiniile exprimate regăsim nu doar aspecte legate de tranzacţiile macro-economice de piaţă şi/sau micropercepţiile individuale ci şi aspecte etice, morale, politice, sociale şi tehnologice – precum şi aspecte ce derivă din strategiile manageriale şi interesele părţilor ce compun sistemul de relaţii de muncă (adică investitorii de capital, guvernele, uniunile comerciale precum şi alţi stakeholders). Ori, aşa cum ne putem lesne imagina, interesele grupurilor privind managementul recompenselor angajaţilor pot fi extrem de diferite, uneori obiective sau/şi alteori subiective.

Preocupaţi de clarificarea acestei problematici complexe şi în continuă schimbare, vom investiga, în cele ce urmează, opiniile cel mai des formulat în spaţiul teoretic. Reţinem astfel faptul că, în rândul disciplinelor academice care se ocupă de teoriile privind managementul recompenselor includem: economia, relaţiile industriale, psihologia ocupaţională, ştiinţele politice, sociologia organizaţională şi managementul strategic al resurselor umane. Fiecare dintre aceste discipline pune accentul pe diferite aspecte ale relaţiilor de recompensare care apar între angajatori, angajaţi şi alţi stakeholderi. De exemplu (Perkins, 2008):

- un economist se concentrează pe modul în care forţele pieţei aduc angajaţii în legătură cu angajatorii şi fixează nivelul salarizării. Accentul tinde să cadă mai degrabă pe determinanţi decât pe consecinţele recompensării angajaţilor: întrebarea firească a unui economist poate fi "De ce există diferenţe salariale?";
- specialiştii în relaţiile industriale tradiţionale privesc modul în care ratele de salarizare pot fi marcate de prezenţa unor instituţii cum ar fi asociaţiile angajatorilor şi uniunile comerciale implicate în forme de negociere colectivă;
- psihologii specializaţi în problematică ocupaţională sunt direct preocupaţi de latura umană, de internalizarea preocupării pentru managementul resurselor umane, pentru forme extrinseci şi intrinseci de recompensare şi recunoaştere sau pentru procese prin care motivarea individuală pentru muncă poate fi influenţată pozitiv sau negativ;
- forţele politice care acţionează în organizaţiile de muncă pun accentul pe puterea relativă de a stimula efortul angajaţilor şi de a stabili criteriul pentru distribuirea recompenselor atribuite indivizilor şi grupurilor care creează valoare;
- sociologii specializaţi în problematică organizaţională şi de muncă pot încuraja explorarea valorilor şi orientările angajaţilor la locul de muncă şi modul în care ei percep onestitatea şi echitatea relaţiilor de muncă. Preocuparea pentru formarea culturii organizaţionale şi atenţia acordată similitudinilor şi diferenţelor dintre grupuri pot creşte şi pot influenţa procesul de recompensare şi modul în care acesta poate fi explicitat;

- specialiştii în managementul strategic al resurselor umane sunt preocupaţi să identifice şi să armonizeze sistematic managementul recompenselor cu obiectivele de afaceri, cu practicile avansate de management al resurselor umane şi cu sistemele de performanţă organizaţională.

Diversitatea abordărilor privind recompensele explică şi numărul mare de concepte folosite în acest domeniu de activitate. Astfel:

- compensaţiile, remuneraţiile sau recompensele angajaţilor (termeni folosiţi în mod alternativ în literatura de specialitate) pot fi definite ca fiind câştiguri financiare, servicii tangibile şi beneficii pe care le primesc angajaţii (Milkovich şi Newman, 2004), iar
- managementul recompenselor poate fi definit în mod simplu ca fiind un ansamblu de acţiuni pe care le iniţiază un angajator în vederea stabilirii nivelului recompenselor atribuite angajaţilor pe baza unor criterii şi date, a modalităţilor în care acestea vor fi ajustate în timp precum şi a mecanismelor prin care legăturile dintre obiectivele şi valorile organizaţiei vor fi înţelese şi puse în aplicare de către părţile aflate într-o relaţie de muncă (Perkins, 2008) sau,
- managementul recompenselor este procesul de elaborare şi punere în aplicare a strategiilor, politicilor şi sistemelor de recompense care permit organizaţiilor să angajeze şi să păstreze resursele umane necesare atingerii obiectivelor (Manolescu, 2007).

2. Proiectarea sistemului de recompense

Sistemul de recompense reprezintă ansamblul veniturilor materiale şi nemateriale, financiare şi non-financiare, a facilităţilor sau avantajelor atribuite individului în funcţie de activitatea desfăşurată şi de competenţa probată.

Pentru a înţelege sistemul de recompense acordate salariaţilor este util să analizăm gruparea acestora în două mari categorii (Perkins, 2008):

- **recompense extrinseci** – recompense tangibile sau tranzacţionale care răsplătesc munca depusă de angajat şi
- **recompense intrinseci** – recompense derivate din munca depusă de angajat.

Recompensele extrinseci, acordate sub formă de salarii, stimulente şi beneficii servesc la recunoaşterea directă de către organizaţie a valorii comparative a rolurilor organizaţionale şi a contribuţiilor aduse de angajaţi la crearea de performanţă. Beneficiile extrinseci şi recompensele non financiare (ex: maşini oferite de companie, vacanţe plătite sau asigurări de sănătate) sau recompensele amânate (ex: beneficii la pensii ocupaţionale predefinite, recompense derivate din împărţirea echitabilă a unor venituri financiare realizate la o anumită dată) pot reflecta eforturi manageriale pentru a menţine recompensele la un nivel competitiv

astfel încât să poată fi acoperite nevoile de muncă şi de competenţă ale organizaţiei. Beneficiile pot reflecta, în egală măsură, interesul angajatorilor de a se implica şi de a contribui la bunăstarea salariaţilor lor.

Recompensele intrinseci pot fi şi ele împărţite în diferite categorii (Kessler, 2001). Pe de o parte, recompensele de mediu pot să vizeze mediul fizic în care se desfăşoară munca dar şi alţi factori, cum ar fi valorile respectate de lideri sau manageri la locul de muncă sau percepţiile privind calitatea lidership-ului. Pe de altă parte, recompensele orientate către dezvoltare care tind să fie mai individualizate pot fi oferite pentru recunoaşterea aspiraţiilor angajaţilor de a beneficia de programe de formare şi oportunităţi de dezvoltare şi pentru consolidarea sentimentului de împlinire de sine, acolo unde este posibil, printr-o tangibilă avansare în carieră. Este deja demonstrat faptul că extinderea şi diversificarea recompenselor angajaţilor îi conferă angajatorului o garanţie privind disponibilitatea acestora de a depune un efort susţinut în organizaţie.

Sistemul de recompense cuprinde următoarele elemente:

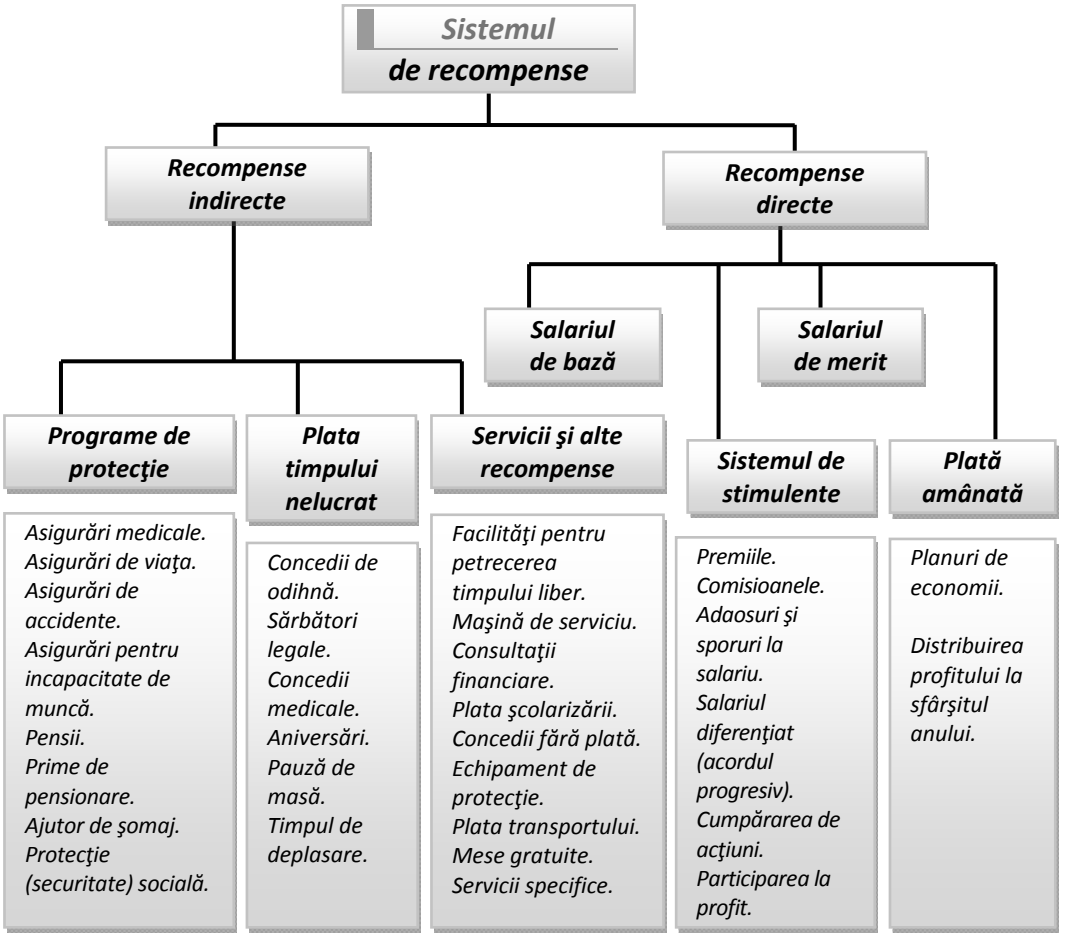

Sistemul de recompense
Recompense indirecte
Recompense directe
Salariul de bază
Salariul de merit
Programe de protecţie
Plata timpului nelucrat
Servicii şi alte recompense
Sistemul de stimulente
Plată amânată
Asigurări medicale. Asigurări de viaţa. Asigurări de accidente. Asigurări pentru incapacitate de muncă. Pensii. Prime de pensionare. Ajutor de şomaj. Protecţie (securitate) socială.
Concedii de odihnă. Sărbători legale. Concedii medicale. Aniversări. Pauză de masă. Timpul de deplasare.
Facilităţi pentru petrecerea timpului liber. Maşină de serviciu. Consultaţii financiare. Plata şcolarizării. Concedii fără plată. Echipament de protecţie. Plata transportului. Mese gratuite. Servicii specifice.
Premiile. Comisioanele. Adaosuri şi sporuri la salariu. Salariul diferenţiat (acordul progresiv). Cumpărarea de acţiuni. Participarea la profit.
Planuri de economii.
Distribuirea profitului la sfârşitul anului.

Figura 6.1. Componentele sistemului de recompense (Manolescu, 2007)

Indiferent de apartenenţa la una dintre categoriile de recompense anterior prezentate este important să reţinem că o recompensă est **factor motivator** atunci când:

- este atribuită salariatului care îşi îmbunătăţeşte performanţa în muncă;
- este dorită, aşteptată de către salariat;
- între efortul suplimentar al salariatului şi îmbunătăţirea performanţei există un raport direct proporţional.

Proiectarea şi punerea în aplicare a unui sistem de recompense adecvat este una dintre cele mai complexe activităţi de MRU, deoarece:

- în timp ce anumite activităţi din domeniul resurselor umane sunt importante doar pentru anumiţi indivizi, recompensele sunt importante pentru întregul personal al organizaţiei;
- practica managerială evidenţiază faptul că sistemul de recompense trebuie să satisfacă o varietate de valori individuale care se schimbă în timp;
- el presupune, de cele mai multe ori, proiectarea unor pachete de recompense complementare care trebuie armonizate şi dozate corespunzător;
- dimensionarea recompenselor trebuie să aibă în vedere specificitatea posturilor, condiţiile specifice de activitate, precum şi nivelul de cunoştinţe şi abilităţile persoanelor care ocupă aceste posturi;
- recompensele atribuite angajaţilor reprezintă un cost important pentru organizaţie;
- recompensele se atribuie pe baza prevederilor unor legi sau reglementări specifice;
- salariaţii pot să participe la stabilirea recompenselor atât direct cât şi prin negocieri colective;
- recompensele trebuie să ţină seama de costul diferit al vieţii în diferite zone geografice.

3. Sistemul de salarizare

Sistemul de salarizare este o componentă importantă a sistemului de recompense. Prin salarizare se stabilesc drepturile băneşti ale angajaţilor şi se efectuează plata sumelor cuvenite, aşa cum au fost stabilite la încheierea contractelor de muncă.

Sistemele de salarizare nu sunt proiectate într-o lume ideală, în care fiecare factor exterior acţionează în interesul organizaţiei. Multe organizaţii, din sectorul public

sau privat, cheltuiesc o mare cantitate de timp şi de efort pentru a-şi proiecta sistemele de salarizare. Preocuparea pentru acest subiect este determinată de mai multe cauze (Lefter, 2008):

- salariul este categoria cea mai importantă de obligaţii pe care angajatorul o are faţă de salariat. Îndeplinirea acestei îndatoriri presupune, pentru majoritatea angajatorilor, o mare cheltuială. În mod normal, salariile şi costurile aferente acestora se ridică la aproximativ 60% din costurile totale de exploatare ale unei organizaţii de mari dimensiuni.
- sistemul de salarizare trebuie să ţină seama de interesele sindicatului care va urmări să impună un preţ cât mai mare al forţei de muncă şi de comportamentul concurenţilor care vor încerca să atragă personalul cel mai bine pregătit.

În practică, salariile se plătesc pentru cel puţin una din raţiunile următoare:

- pentru respectarea obligaţiilor legale – raţiunea "minimală".
- pentru a beneficia de o bună poziţie pe pieţele de muncă relevante – raţiunea "concurenţială".
- pentru a asigura o recompensă echitabilă – raţiunea 'echitabilă".
- pentru a asigura un stimulent pentru angajaţi – raţiunea "motivaţională".
- pentru a ţine pasul cu inflaţia - raţiunea de "cost al vieţii".

Aşa cun putem deduce, spre deosebire de opiniile de factură economică, abordările contemporane ale remuneraţiei nu mai privesc salarizarea ca pe tranzacţie pur economică, în care angajatul primeşte preţul forţei sale de muncă, ci ca pe o tranzacţie cu valenţe diferite: psihologice, sociologice, politice şi etice. Din punct de vedere psihologic, salariul este acordat pe baza unui contract stabilit între individ şi organizaţie, în baza căruia individul îşi asumă rolul pe care îl are de îndeplinit în schimbul retribuţiei. Ca şi tranzacţie sociologică, salarizarea ţine cont de relaţia dintre angajat şi diversele grupuri din organizaţie, într-un context cultural dat. Altfel spus, individul şi grupurile din organizaţie se obligă la un comportament bazat pe anumite credinţe, valori şi aşteptări reciproce. Tranzacţia politică sugerează raporturile de putere care se stabilesc o dată cu salarizarea personalului, în timp ce abordarea etică priveşte salarizarea din punct de vedere al echităţii remuneraţiei.

Dincolo de aspectele teoretice ale salarizării, în plan practic, ansamblul măsurilor luate de manageri cu privire la nivelul salariilor condiţionează nivelul calitativ al vieţii angajaţilor dar şi funcţionarea eficientă a organizaţiilor. Din acest motiv, abordarea sistemică a politicii de salarizare se află sub incidenţa asigurării echilibrului extern pe piaţa forţei de muncă, a echilibrului intern determinat de justeţea salarizării, respectiv a echilibrului financiar sau a controlului costurilor pe care orice agent economic trebuie să-l asigure pentru a nu-şi pune în pericol solvabilitatea. Politica de salarizare ţine seama de (Deaconu, 2004):

- **caracteristicile mediului**: piaţa forţei de muncă, nivelul calitativ al vieţii, evoluţia preţurilor, domeniul de activitate, tendinţele cuprinse în strategiile de dezvoltare naţională, sau legislaţia.
- **caracteristicile organizaţiei**: mărimea, dotarea tehnologică, profilul de activitate, tipul de producţie, nivelul productivităţii, prestigiul sau imaginea.

Pentru a fi mai expliciţi, vom prezenta mai pe larg influenţele externe şi interne cel mai frecvent resimţite de sistemul de salarizare:

- **Capacitatea organizaţiilor de a-şi onora angajamentele de salarizare.**

Organizaţiile rentabile, cu o situaţie bună a fluxului de lichidităţi pot să fie generoase cu angajaţii în timp ce, organizaţiile care se luptă să supravieţuiască îşi îndeplinesc adesea cu dificultate obligaţiile minimale. Este important de menţionat faptul că, atât organizaţiile prospere cât şi cele sărace trebuie să decidă cât anume din venituri trebuie pus deoparte pentru costurile cu forţa de muncă, comparativ cu investiţiile în noi echipamente, în cercetare, etc.

- **Comparabilitatea.**

Atât angajatorii cât şi sindicatele trebuie să ia în considerare cu cât sunt plătite, în alte organizaţii, posturile comparabile.

- **Forţa de negociere a sindicatelor.**

Aşa cum am menţionat deja, decizia privind cuantumul salariilor ţine de o anumită judecată economică. Capacitatea sindicatului de a influenţa această decizie depinde foarte mult de puterea de negociere pe care o are. Dacă angajatorul are o nevoie acută de lucrători, iar meseriile respective sunt deficitare, atunci, poziţia sindicatului poate deveni foarte puternică. În acest context, sindicatul poate redirija resursele financiare din direcţia investiţiilor pe termen lung către satisfacerea solicitărilor salariale imediate.

- **Condiţiile de pe piaţa forţei de muncă.**

Situaţia economică generală determină transformări ale pieţelor de muncă dintr-o economie. Când activităţile comerciale înfloresc, cererea de resurse, inclusiv de forţă de muncă este mare. Multe dintre organizaţii au dificultăţi chiar şi atunci când piaţa de muncă este excedentară, deoarece aceasta nu oferă calificările solicitate.

- **Costul vieţii.**

Atunci când costul vieţii este ridicat, angajatorii sunt supuşi unor presiuni enorme în vederea majorării salariilor cu rata inflaţiei. Este adevărat că puterea de cumpărare scade dacă organizaţiile nu asigură o creştere a salariilor, dar, trebuie recunoscut că, acţionând doar pe această cale fenomenele se perpetuează şi, mai devreme sau mai târziu, sunt necesare măsuri care să vizeze ansamblul de factori care determină inflaţia.

- **Acţiunea statului.**

De-a lungul timpului, guvernele au intervenit activ în problematica salarizării: acte legislative, măsuri fiscale, politică economică.

- **Productivitatea.**

Între nivelul productivităţii şi mărimea salariilor există o strânsă interdependenţă.

Se verifică adesea, pentru a aprecia sănătatea unei organizaţii, următoarele corelaţii fundamentale:

Iw>Ism şi,

ICA > IFS > INs, unde:

Iw - indicele productivităţii muncii

Ism - indicele salariului mediu

ICA - indicele cifrei de afaceri

IFS - indicele fondului de salarii

INs - indicele numărului de salariaţi.

- **Obiceiuri şi practici.**

O structură salarială nu poate rămâne imună la influenţa diferitelor obiceiuri şi practici care au fost folosite de-a lungul timpului. Multe întreprinderi diferenţiază salariile pe baza evaluării posturilor, completează salariul de bază cu o serie de câştiguri suplimentare, ceea ce se impune folosit în continuare. Există însă şi obiceiuri care nu-şi mai găsesc justificarea şi organizaţia trebuie să le abandoneze.

- **Schimbările organizaţionale.**

Organizaţiile care se bucură de o situaţie relativ stabilă, atât din punct de vedere intern cât şi în raport cu mediul exterior, pot să-şi implementeze politica de salarizare cu destul de multă uşurinţă. Organizaţiile care trec printr-un proces de schimbare masivă, ca urmare a presiunilor pieţei sau a progresului tehnologic, sunt nevoite să-şi restructureze complet sistemul de plăţi salariale.

În legătură cu sistemul de salarizare, managerul oricărei organizaţii îşi pune o întrebare esenţială: *"Salariul trebuie să se determine în funcţie de post, adică în funcţie de exigenţele determinate prin organizarea muncii sau în funcţie de contribuţia pe care fiecare persoană o aduce la funcţionarea întreprinderii?"*

Răspunsul la această întrebare se dovedeşte a fi greu de găsit. În practică, există şi organizaţii care plătesc persoana dar, majoritatea sistemelor în funcţiune se bazează pe ierarhizarea posturilor. Mai mult, schimbările recente care s-au produs determină anumite întreprinderi sau ramuri profesionale să elaboreze şi să pună în aplicare sisteme mixte.

Interesul nostru pentru sistemul de salarizare este generat de efectul pe care modificarea acestuia îl poate avea asupra fundului de salarii.

Fondul de salarii reprezintă ansamblul sumelor financiare pe care întreprinderea le dedică remunerării salariaţilor săi (salarii brute plătite lucrătorilor şi cheltuieli sociale aferente suportate de către patronat).

Având în vedere mărimea sumelor financiare aflate în mod curent în joc, întreprinderea trebuie să urmărească atent evoluţia fondului de salarii.

Fondul de salarii variază ca urmare:

- a modificării nivelului salariilor individuale, nivelului efectivelor, structurii calificărilor;
- a deciziilor punctuale adoptate anterior şi care produc efecte de care trebuie ţinut seama.

Iată câteva din modificările posibile ale fondului de salarii:

- **creşterea absolută**

Fie A anul de referinţă. La 1 aprilie din anul A, întreprinderea decide să mărească salariile cu 1,5 %: aceasta este o creştere de nivel.

La 31 decembrie din anul A, întreprinderea va calcula fondul de salarii. În acest moment ea va evidenţia în cifre absolute evoluţia masei salariale pe întregul an.

- **transferul de efect.**

Acesta măsoară incidenţa creşterilor nivelului de salarii din cursul anului A asupra

anului A+1.

Fie 100 salariul lunar plătit. Pe durata anului A au loc creşteri lunar de 1%: prima la 31 martie, a doua la 31 iulie şi a treia la 30 noiembrie. Dacă dorim să calculăm fondul absolut de salarii din anul A, notat cu S, se va proceda astfel:

S = 200+(4 x 101) + (4 x 102,01) + (2 x 103,03) = 1218,1

unde:

101 corespunde unui procent de creştere de 1%;

102,01 corespunde unui procent de creştere de 1% aplicat la 101;

103,03 corespunde unui procent de creştere de 1% aplicat la 102,01.

În anul A+1 (an în care nu se înregistrează creşteri salariale) fondul de salarii va fi:

103,03 x 12 = 1236,36 u.m. (de 12 ori salariul lunii ianuarie)

Se consideră aşadar că mărimea fondului de salarii din anul A a condus la o creştere a masei absolute a salariilor din anul A+1.

- **efectul Noria.**

Acesta măsoară efectul de înlocuire, în aceleaşi posturi, a salariaţilor cu o vechime mai mare de către salariaţii mai tineri. Aceştia din urmă, în general, primesc salarii mai mici, ceea ce permite întreprinderii să-şi reducă cheltuielile. Un efect Noria negativ se produce în cazul în care, în organizaţie, sunt integraţi salariaţi cu experienţă sau calificare mai mare.

Astfel de mecanisme sunt frecvent utilizate de către organizaţii aflate în perioade de restructurare.

- **efectul de efectiv.**

Acesta este direct legat de numărul de salariaţi ai organizaţiei. Dacă efectivul creşte, fondul de salariaţi creşte şi invers. Proporţionalitatea dintre numărul de lucrători şi mărimea fondului de salarii explică de ce organizaţiile recurg la suprimări de posturi în scopul micşorării absolute a fondului de salarii.

- **efectul de structură.**

Acesta se manifestă atunci când se produc schimbări în structura calificării resurselor umane ale organizaţiei. De exemplu, dacă în urma achiziţionării unui nou echipament este necesară înlocuirea salariatului existent cu unul mult mai calificat, atunci, va avea loc o modificare de structură care va determina creşterea absolută a fondului de salarii.

În cadrul sistemelor de salarizare, formele de salarizare ocupă un loc foarte important. Potrivit criteriilor de eficienţă economică, în alegerea formelor de salarizare vom urmări ca rezultatele muncii să fie întotdeauna mai mari decât costurile de producţie, fără a neglija efectele pe care le propagă fiecare formă de salarizare. În cadrul organizaţiilor din diverse ramuri ale economiei naţionale întâlnim următoarele forme de salarizare:

- **Salarizarea după timpul lucrat sau în regie.**

În acest caz, salariaţii sunt plătiţi în funcţie de timpul lucrat, fără a fi luată în calcul, în mod explicit, cantitatea de muncă depusă în unitatea de timp. Aceasta este cea mai veche şi cea mai simplă formă de salarizare şi este recomandată a se aplica în următoarele situaţii:

- atunci când cantitatea producţiei şi ritmul de lucru nu depind de efortul angajatului;
- atunci când productivitatea muncii nu poate fi măsurată cu precizie;
- când există întreruperi şi întârzieri care nu pot fi evitate şi care împiedică folosirea completă a timpului de muncă;
- acolo unde se lucrează cu materiale scumpe şi riscurile rebuturilor ar depăşi cu mult importanţa eventualelor economii de timp;
- acolo unde evidenţa producţiei pe individ este greu şi costisitor de ţinut.

Avantajele pe care le prezintă salarizarea după timpul lucrat sunt: determinarea simplă a fondului de salarii, garanţia securităţii venitului, absenţa constrângerilor pentru salariaţi, reducerea costurilor legate de calculul şi contabilizarea salariilor. Există, desigur şi dezavantaje: apariţia tendinţei de delăsare a salariaţilor, încetinirea ritmului de lucru sau degradarea climatului social.

- **Salarizarea în acord direct.**

Această formă de salarizare a personalului presupune plata pe baza unor tarife constante pe unitatea de produs sau pe lucrare realizată. Ea se foloseşte în acele domenii în care măsurarea muncii se poate face individual şi este preferată pentru că:

- respectă legătura dintre mărimea salariului şi rezultatele obţinute;
- diminuează cheltuielile administrative ale organizaţiei, prin renunţarea la controlul muncii angajaţilor.
- imprimă o tendinţă de creştere a productivităţii muncii.

În legătură cu această formă de salarizare s-au formulat, cum era de aşteptat, numeroase contestaţii legate de diverse aspecte: lupta pentru rezultate cât mai bune se face de multe ori în detrimentul calităţii; dorinţa de câştig poate conduce la o stare avansată de oboseală a forţei de muncă şi la un timp tot mai redus de refacere a capacităţii de muncă. Salarizarea în acord direct cunoaşte, la rândul ei, mai multe forme de manifestare: acordul individual şi acordul colectiv.

- **Salarizarea în acord indirect.**

Este o formă de salarizare care se aplică în cazul acelor persoane care servesc nemijlocit mai mulţi lucrători care sunt plătiţi în acord direct. Deşi nu participă la transformarea obiectului muncii, aceste persoane creează condiţii desfăşurării muncii fără întreruperi pentru lucrătorii aflaţi în acord direct.

- **Salarizarea globală.**

Această formă de salarizare este cunoscută şi sub denumirea de acord global, fiind utilizată în acele situaţii în care munca nu poate fi realizată decât în echipă. Practic, şeful echipei primeşte suma de bani destinată plăţii salariaţilor şi o împarte membrilor echipei în funcţie de nivelul de calificare, timpul de lucru sau alte criterii considerate a fi decisive pentru recompensarea muncii depuse.

Această formă de salarizare este apreciată pentru că încurajează salariaţii să se ajute reciproc, provoacă conştientizarea faptului că, dacă nu se obţin rezultatele dorite, recompensele nu vor fi convenabile. Criticile la adresa acestei forme pornesc de la observatrea lipsei unei motivaţii individuale şi de la apariţia unor conflicte între membrii echipei şi, între aceştia şi şeful echipei, urmare a faptului că nu se respectă şi nu se plătesc diferenţele de ritm de lucru.

- **Salarizarea în acord progresiv.**

Această formă de salarizare se aplică în mod excepţional, fiind caracterizată prin acordarea unor creşteri progresive, în funcţie de nivelul depăşirilor de producţie

realizate de angajat. Acordul progresiv poate fi benefic acolo unde există interes deosebit pentru creştere producţiei, însă, pentru a stopa epuizarea forţei de muncă, se aplică doar pe perioade limitate, având acordul sindicatelor.

- **Salarizarea prin cote procentuale.**

Este utilizată cu precădere în activităţile comerciale, îndeosebi pentru personalul nepermanent al organizaţiei, angajat cu contract de prestări servicii. Veniturile cuvenite acestor persoane reprezintă o cotă procentuală stabilită în contractul semnat şi sunt direct legate de vânzările realizate.

Conform accepţiunilor date de cadrul legislativ, salariul este format din salariu de bază (sau de încadrare) şi adaosuri şi sporuri. Adaosurile reprezintă sume plătite unui individ peste salariul de bază, fie în legătură cu munca depusă, fie sub forma premiilor pentru realizări deosebite. Prin sporuri înţelegem sume plătite de angajator pentru a menţine gradul de atractivitate şi a reţine personalul care desfăşoară o muncă în condiţii care o fac nedorită.

Sistemul de premii este constituit pentru plata salariaţilor care îşi aduc contribuţia la realizarea unor obiective de interes deosebit pentru activitatea unei organizaţii. Fondul de premiere se constituie prin aplicarea unei cote procentuale la fondul de salarii realizat lunar şi cumulat, indiferent de formele de salarizare utilizate sau prin constituirea unui fond de participare a salariaţilor la profitul organizaţiei. În general, pentru premire se iau în considerare contribuţii de felul următor: inovaţii, invenţii, îmbunătăţirea parametrilor de fabricaţie, soluţii tehnologice de reducere a costurilor sau soluţii de îmbunătăţirea calităţii produselor.

Sporurile la salarii prevăzute în contractul colectiv de muncă la nivel naţional se referă la:

- condiţii deosebite de muncă, grele, periculoase sau penibile;
- condiţii nocive de muncă;
- ore lucrate suplimentar sau în zilele libere şi în zilele de sărbători legale. Sporul pentru ore suplimentare se acordă numai atunci când orele respective nu au putut fi compensate cu timp liber corespunzător până la sfârşitul lunii. La locurile de muncă cu condiţii deosebite, unde durata normală a zilei de muncă a fost stabilită sub 8 ore, nu se pot efectua ore suplimentare;
- lucrul în timpul nopţii.

Sporurile acordate prin aceste drepturi constituie o obligaţie pentru toţi angajatorii. Pe lângă acestea, prin contractul colectiv de muncă la nivel naţional, au fost lăsate la alegerea partenerilor sociali din cadrul fiecărei organizaţii:

- sporul pentru exercitarea şi a unei alte funcţii;
- sporul de izolare;
- sporul pentru folosirea unei limbi străine, atunci când aceasta nu reprezintă o cerinţă a postului;
- tichetele de masă, acordate cu respectarea prevederilor legale.

Consultând contractele colective de muncă ale unor organizaţii mai regăsim şi alte sporuri: sporul pentru lucrul în subteran; sporul pe platforme marine de foraj şi extracţie, îndemnizaţia de zbor, spor pentru consemnare la domiciliu, spor de şantier, spor pentru producţie specială, spor de delegat, spor pentru personalul de pază, etc.

Experienţa ţărilor cu economie dezvoltată, precum şi reglementările pe care acestea le deţin de multă vreme în privinţa sporurilor evidenţiază obligaţia managerilor de a lua măsuri strategice de ameliorare a condiţiilor de muncă, deoarece investind în acest domeniu, sunt scutiţi de taxe şi impozite. În caz contrar, condiţiile de muncă necorespunzătoare sunt aspru sancţionate. În aceste condiţii, este evident că păstrarea securităţii şi a sănătăţii angajaţilor nu poate fi pusă în balanţă cu oferta de sporuri. Între perpetuarea unei situaţii precare a condiţiilor de muncă şi acoperirea acesteia prin sporuri şi implementarea unor programe de eliminare a condiţiilor grele de muncă, opţiunea managerială trebuie să se îndrepte, negreşit, spre cea de a doua variantă.

Revenind aşadar la salariul de bază şi sintetizând cele prezentate anterior reţinem următoarele tipuri de salarii:

a) Salariul fix.

Acesta presupune acordarea unei sume fixe în schimbul muncii efectuate. Cel mai adesea, în acest caz, salariul se atribuie în funcţie de timpul lucrat.

Ideea care stă la baza unui astfel de sistem de salarizare este necesitatea ca el să stimuleze cooperarea între lucrători şi conducere, în vederea obţinerii de rezulte optime.

Principalele beneficii aduse de sistemul de salarizare în funcţie de timpul lucrat sunt următoarele:

- sunt uşor de aplicat;
- asigură câştiguri previzibile;
- costurile cu forţa de muncă pot fi controlate în orice moment;
- stimulează colaborarea între angajaţi şi nu concurenţa;
- stimulează flexibilitatea muncii.

Totuşi, chiar şi atunci când aplică acest sistem, cele mai multe organizaţii dispun de mecanisme care permit ca salariile acordate aceluiaşi loc de muncă să se diferenţieze în cadrul unui interval de variaţie. Metoda Hay, spre exemplu, pretinde că este de dorit un interval de variaţie de 40% (20% de o parte şi 20% de cealaltă parte a unei valori medii). Indiferent însă de mărimea intervalului, esenţialul constă în a putea face să varieze salariul aceleiaşi persoane, chiar dacă ea nu schimbă postul, în funcţie de experienţa şi competenţa pe care o dobândeşte de-a lungul timpului.

Acceptarea unui astfel de interval de variaţie este legată de evoluţia pe care o cunosc diverse forme organizaţionale, evoluţie care face ca, deseori, salariaţii să ajungă să

exercite activităţi care ies din cadrul restrâns al postului de muncă. De aceea, organizaţiile stabilesc frontiere mai puţin rigide care permit mişcarea liberă a salariului între un nivel minim şi un nivel maxim considerat drept acceptabil pentru acelaşi loc de muncă.

b) Salariul individualizat.

Practicile de individualizare a salariului sunt foarte diverse; toate se bazează însă pe faptul că o parte mai mult sau mai puţin importantă a salariului depinde de aporturile productive ale salariatului în cadrul organizaţiei.

Primele practici de individualizare au apărut la sfârşitul secolului al XIX-lea sub forma salariului pe piesă sau pe operaţie. Este foarte simplu de pus în aplicare un astfel de sistem de salarizare în cazul activităţilor manuale care presupun operaţiuni repetitive în cadrul unui ciclu de timp relativ scurt. Cel mai cunoscut este sistemul "în acord" sau "pe bucată", unde angajatul este plătit în funcţie de numărul de bucăţi realizate, la un tarif convenit pe bucată.

Plata în acord reprezintă o formă de stimulare directă, în care premiul este direct legat de efortul depus, în baza unor norme stabilite în funcţie de timp. Cu cât lucrătorul produce mai mult, cu atât câştigă mai mult. Există mai multe variante ale sistemului în acord, cum ar fi spre exemplu înglobarea unui tarif garantat (expl: până la 75% din nivelul standard de performanţă), după care orice depăşire este plătită la un tarif suplimentar. **Avantajele** unui astfel de sistem sunt legate de faptul că:

- el permite motivarea salariaţilor pentru a depune eforturi suplimentare;
- el permite obţinerea unor volume superioare de producţie.

Există, bineînţeles şi **dezavantaje**:

- tariful fixat pe bucată face adesea obiectul disputelor şi al târguielilor;
- lucrătorii pot găsi soluţii de a păcăli sistemul, adică pot câştiga mai mult fără a munci mai mult;
- ritmul de lucru este o decizie individuală şi dacă un salariat a atins un anumit nivel de venituri, pe care îl consideră satisfăcător, poate să-şi încetinească ritmul fără ca cineva să-i impute acest lucru;
- nivelul calităţii are uneori de suferit din cauza eforturilor îndreptate către sporirea volumului de producţie;
- lucrătorii auxiliari, a căror muncă nu poate fi măsurată în acelaşi fel, nu au posibilitatea să beneficieze de creşterea volumului de producţie, ceea ce poate duce la nemulţumiri în rândurile acestor grupuri.

Salariul de merit este o practică curentă, chiar dacă nu există un punct de vedere unanim cu privire la semnificaţia exactă a acestuia. El se aplică în cazul personalului TESA şi al managerilor.

Unele practici de individualizare a salariilor sunt de dată mai recentă. Ele se bazează pe două **principii**:

- dezvoltarea individualizării reversibile, sub formă de prime sau de bonusuri puse în discuţie în fiecare an;
- lărgirea paletei de avantaje materiale care nu constituie un salariu propriu-zis dar asigură o creştere reală a puterii de cumpărare.

În anumite situaţii, în principal pentru lucrătorii comerciali, partea de individualizare are o pondere foarte însemnată.

Un manager trebuie să ştie cum să distribuie suma absolută de care dispune astfel încât să-i motiveze pe cei mai buni fără a-i demotiva însă pe cei mai puţin performanţi.

Pentru a pune în practică o politică de individualizare, managerul trebuie să se clarifice:

- cu privire la tipul de performanţă care trebuie remunerată: este ea o performanţă individuală sau colectivă?
- cu privire la termenul de performanţă. Desemnează el un rezultat (cum se măsoară el?) sau un comportament (care este criteriul pe baza căruia se face evaluarea?)
- cu privire la termenul de merit. Desemnează el atingerea unui obiectiv fixat în prealabil sau eforturile făcute pentru acesta. Se acceptă să se recunoască eforturile făcute chiar dacă rezultatul nu este atins?

Răspunsurile la aceste întrebări nu sunt totdeauna clare şi riscă să afecteze regulile jocului.

c) Salariul în funcţie de rezultatele întreprinderii.

În anumite situaţii, atunci când întreprinderea obţine profit, o parte din acesta este distribuit lucrătorilor, potrivit acordurilor existente.

Problema condiţionării salariului în funcţie de rezultatele întreprinderii pare să fie mai degrabă legată de incertitudinile economice care conduc la rezultate fluctuante decât de preocuparea de motivare a salariaţilor. Cum rezultatul întreprinderii nu este niciodată garantat, pare logic să nu garantăm nici nivelul salariului.

Spre deosebire de sistemele de salarizare în funcţie de rezultate, care tind să încurajeze concurenţa între angajaţi, cele de stimulare la nivel de companie se bazează în primul rând pe munca în grup şi pe colaborarea de echipă.

Cele mai cunoscute sisteme de stimulare la nivel de companie sunt:

- **Sistemul Scanlon**. Acest sistem, care a apărut în SUA în anii 1940, permite ca salariaţii să obţină o cotă parte din rezultatele generate de munca lor. Astfel, dacă producţia realizată de un număr de angajaţi duce la scăderea costurilor unitare de manoperă, atunci economiile astfel obţinute vor fi distribuite angajaţilor, în totalitate sau în bună măsură, în funcţie de cele convenite.

- **Sistemul Ruker**. Şi acest sistem provine din SUA, din anii 1950. El are la bază raportul între costurile muncii şi " valoarea adăugată" (valoarea adăugată se obţine scăzând din valoarea vânzărilor, costul materialelor aprovizionate). Există practica de a stabili, prin acord între conducere şi angajaţi, un raport între costurile cu manopera şi valoarea adăugată (raportul tipic este de 2:1, adică manopera reprezintă 50%din valoarea adăugată). Prin urmare, dacă valoarea adăugată într-o lună a fost de 200 000 uv, atunci cota de manoperă anticipată va fi de 100 000uv. Dacă în luna respectivă, costurile efective de muncă nu s-au ridicat decât la 85 000uv., atunci s-au economisit 15 000 uv. prin creşterea productivităţii muncii. Parţial, sau în totalitate, aceşti bani se constituie în sursă de alimentare a fondului de premiere.

4. Exerciţii/Studii de caz

Exerciţiul 1

În anumite condiţii se recomandă să se folosească un sistem de salarizare în funcţie de timpul lucrat pentru a-i plăti pe lucrători în mod echitabil; în alte condiţii este preferabil să se utilizeze un sistem de salarizare bazat pe performanţa efectivă.

Indicaţi, marcând cu X, care dintre cele două sisteme este adecvat în condiţiile următoare:

Tabelul 1.

Natura activităţii şi condiţiile de lucru	Salariu în funcţie de timpul lucrat	Salariu în funcţie de productivitate
1. Activitate repetitivă a cărei viteză de execuţie este determinată de maşină		
2. Activitate de întreţinere a utilajelor		
3. Efectuarea de radiografii şi interpretarea lor		
4. Activitate a cărei calitate este mult mai importantă decât cantitatea executată		
5. Supravegherea unui grup de lucrători plătiţi în funcţie de numărul de piese executate.		
6. Executarea de pantofi în serie		
7. Activitate de cusut nasturi la sacouri		
8. Activitate de fotocopiere pagini A_4		

Exerciţiul 2

Membrii Senatului Universităţii Laval au hotărât (20 voturi pentru şi 18 împotrivă) să acorde o primă de piaţă de cca. 300.000 $ profesorilor de inginerie, drept, arhitectură şi contabilitate, ceilalţi continuând să fie plătiţi pe baza convenţiei încheiate. Profesorii care au beneficiat de primă sunt relativ mulţumiţi pentru că salariile lor se situează la un nivel comparabil cu profesiile lor. Ceilalţi, care reprezintă majoritatea, sunt nemulţumiţi şi consideră că la activităţi complet comparabile şi la calificări identice, salariul trebuie să fie identic.

Există o incompatibilitate între factorul piaţă şi aplicarea principiului echităţii?

Dacă da, cum se poate reduce ea?

Exerciţiul 3

Organizaţiile oferă adesea membrilor lor anumite anumite beneficii, sub forma unui pachet de avantaje. Iată, în tabelul de mai jos, cele mai des întâlnite tipuri de beneficii:

Tabelul 2.

Beneficii de asigurare socială	**Beneficii de muncă**	**Beneficii de funcţie**
Planuri de pensii	Mese subvenționate/bonuri valorice	Autoturisme de lux
Asigurări de viaţă	Maşină de serviciu(pentru utilizatori esenţiali, cum ar fi agenţii de vânzări)	Planuri de pensii şi asigurări de viaţă în valoare mai mare
Planuri de asigurări medicale private	Împrumuturi pentru achiziţionarea unei maşini/îndemnizaţii maşină (utilizatori esenţiali)	Îndemnizaţii pentru ocazii de protocol
Împrumuturi temporare pentru obţinerea creditului necesar achiziţiei unei locuinţe	Îndemnizaţii pentru folosirea maşinii personale în interes de serviciu (utilizatori obişnuiţi)	Decontarea convorbirilor telefonice
Creşă pentru copii preşcolari	Posibilităţi speciale de pregătire profesională	Planuri de studii pentru copii
Sisteme de participare la profit	Zi liberă pe criterii religioase	
Opţiuni de cumpărare a acţiunilor firmei	Trofee (personalul de vânzări)	
Consiliere pre-pensionare		
Consiliere în caz de disponibilizare		

Care dintre beneficiile prezentate în tabelul anterior se recomandă în cazul următoarelor trei categorii de salariaţi:

- reprezentant de vânzări, necăsătorit, 25 ani;
- funcţionară în vârstă de 32 ani, cu doi copii minori de 3 şi respectiv 6 ani;
- manager de rang mediu în vârstă de 55 ani, ai cărui copii nu mai locuiesc cu familia.

Studiul de caz 1: Sistemul de salarizare şi strategia întreprinderii

Specializată în comercializarea produselor informatice destinate publicului larg, societatea Micro-Sell foloseşte în special vânzători.

În momentul creării, obiectivele sale erau:

- creşterea cifrei de afaceri;
- cucerirea de noi cote de piaţă si,
- obţinerea unui profit suficient care să-i permită investiţiile şi să-i susţină creşterea.

După doi ani, societatea Micro-Sell dobândeşte o poziţie recunoscută pe piaţă. Obiectivele sale vizează:

- consolidarea poziţiilor câştigate şi,
- fidelizarea clientelei. În acest sens urmăreşte lărgirea gamei de servicii oferite, în special după vânzare.

În prezent societatea doreşte să devină leader pe piaţă. Ea este preocupată de atragerea de noi vânzători şi de păstrarea celor mai buni. În plus, îşi propune să stimuleze lucrul în echipă.

Arătaţi cum se modifică politica de salarizare a societăţii Micro-Sell în cele trei momente semnificative ale evoluţiei sale (debut, după doi ani, în prezent).

Studiul de caz 2: Sistemul de recompense şi echitatea

Mihai Simion este unul dintre remarcabilii manageri din Departamentul de consiliere în management din cadrul firmei de consultanţă D.G.S.C. Acum cunci ani şi-a obţinut diploma în domeniul Gestiunii afacerilor la Academia de Studii Economice – Facultatea de Studii Economice în Limbi Străine. Este o persoană foarte bine pregătită şi care dovedeşte un înalt simţ de responsabilitate. Înainte de a-şi termina studiile, Mihai s-a interesat în legătură cu mai multe cabinete de consultanţă şi a ajuns la concluzia că departamentul specializat de la D.G.S.C. îi oferă cele mai mari şanse de carieră.

De curând, Mihai a fost promovat în funcţia de manager, ceea ce face din el cel mai tânăr înalt responsabil al echipei de consultanţi. El nu lucrează decât de cinci ani în

organizaţie, ceea ce înseamnă o perioadă deosebit de scurtă pentru o astfel de promovare. Tocmai i s-a adus la cunoştinţă promovarea, fără a i se specifica pentru moment noul nivel de salariu. Deşi cariera sa s-a desfăşurat foarte mulţumitor, Mihai Simion este preocupat de ideea că noul său salariu ar putea fi puţin mai mic în raport cu ceea ce, de curând, i-a spus un "vânător de capete" că ar putea obţine.

Diana Simion, soţia lui Mihai, va obţine în curând diploma în acelaşi domeniu: gestiunea afacerilor. Într-o seară, cu ocazia cinei, Mihai a fost surprins să afle care era salariul pe care îl puteau obţine noii absolvenţi.. I-a spus soţiei sale:

"Sper să pot obţine, de această dată, o creştere importantă de salariu. Nu cred că ar fi corect să am acelaşi salariu cu un tânăr absolvent după ce am lucrat cinci ani în organizaţie! Dacă vrem să cumpărăm curând o locuinţă, având în vedere preţurile care cresc şi inflaţia, totul depinde de creşterea mea de salariu."

Câteva zile mai târziu, în timp ce Simion lucra în biroul său, un coleg şi prieten, David Barnea, a venit să-l vadă. Barnea fusese angajat odată cu Mihai şi beneficiase şi el de o promovare recentă. După ce-l salută, David Barnea spuse:

- Mihai, dacă îţi spun ceva, nu-ţi vine să crezi! Treceam prin faţa biroului Ioanei şi a zărit această notă scrisă de şeful de personal. Cred că uitase să-şi aranjeze hârtiile. Şeful său o omoară dacă află!

Nota cuprindea salariile propuse pentru toţi membrii echipei de consultanţi în anul următor. Simion s-a uitat pe listă şi a rămas uimit:

- Nu pot să cred! Valentin şi Radu iau mai mulţi bani decât mine! Vor lua cu 1 milion de lei mai mult!

Valentin Dobre şi Radu Marinescu au fost angajaţi anul trecut. Înainte de a veni la D.G.S.C., amândoi au lucrat, timp de un an, într-un alt cabinet de consultanţă.

Barnea şi Simion nu puteau să-şi înăbuşe supărarea:

B- Ei bine, ştiu că organizaţia a trebuit să plătească destul de bine pentru a-i atrage, dar să le dea mai mult decât şefilor lor, este deja ridicol!

S- Ştii, înainte de a vedea salariile lui Dobre şi Marinescu, mă gândeam că am obţinut o creştere convenebilă. Acum… S-a uitat la ceas, şi pentru că programul se terminase, i-a propus lui David să plece împreună.

B- Imediat! Aşteaptă-mă doar să pun această notă de unde am luat-o. Ai văzut însă că tu eşti cel care primeşte cea mai mare majorare…

Întorcându-se acasă Mihai Simion a încercat să analizeze situaţia cu mai multă obiectivitate. Ştia că existau numeroase presiuni asupra grilei de salarizare în domeniul consultanţei. Dacă doreai să continui să atragi absolvenţi ai celor mai bune şcoli, trebuia să oferi salarii competitive. Salariile de pornire au crescut cu 1,5 milioane lei în decursul ultimilor doi ani. În consecinţă, unii dintre managerii mai puţin experimentaţi câştigau aproape la fel cu colegii lor, angajaţi de organizaţie cu mai mulţi ani în urmă, cu un salariu de început foarte mic. În plus, ca urmare a creşterii volumului de activitate, Departamentul a fost nevoit să

atragă consultanţi angajaţi în alte organizaţii. Din acest motiv, D.G.S.C. a fost obligată să ofere remuneraţii mai mari.

Şi totuşi… Una dintre colegele lui Simion, Martha Suciu, lucrase în departamentul de consultanţă de la D.G.S.C. când, în urmă cu trei luni, o altă organizaţie i-a făcut o ofertă de post pe care a acceptat-o. Ulterior, Martha a fost decepţionată de post şi a revenit la D.G.S.C., unde a fost reangajată cu un salariu mult superior în raport cu cel anterior. Mihai vazuse pe listă că ea câştiga mai mult decât el, fără să aibă responsabilităţi comparabile.

Mihai mai ştia că organizaţia mai încerca să menţină un oarecare echilibru între salariile practicate în departamentul de audit şi cel de consultanţă.

Cum a intrat în casă, Mihai a început să discute despre situaţia creată cu soţia sa:

M -Diana, ştiu că am obţinut o creştere bună de salariu, dar, la preţul pieţei, eu câştig încă mai puţin decât valorez, după cele aflate săptămâna trecută. Dacă aceşti doi tipi atraşi de la un alt cabinet de experţi, sunt mai bine remuneraţi decât mine, acest lucru dovedeşte că organizaţia este gata să plătească sume mai mari.

D -Ştiu că nu este corect, Mihai, dar ce poţi să faci? Ştii că patronul tău nu va repune în discuţie salariile care au fost aprobate de către comisia de remunerare, dar dacă îi împărtăşeşti nemulţumirea nu poate să-ţi creeze neajunsuri. Nu cred că trebuie să-ţi faci griji pentru câteva milioane în plus pe an. De fapt, le vei recupera într-o zi; ceea ce este mai important este ca ţie să-ţi placă cu adevărat ceea ce faci.

M - Da, este adevărat că îmi place munca pe care o fac, dar asta nu înseamnă că n-aş iubi-o şi în alte condiţii. Ceea ce trebuie să fac, este să reflectez în mod serios la avantajele şi dezavantajele muncii mele la D.G.S.C. Şi, înainte de toate, am luat acest post pentru că îmi oferea posibilitatea să progresez rapid. Consider că am obţinut acest lucru şi că, organizaţia a demonstrat că este dispusă să mă ajute în acest sens. Dacă părăsesc acest post pentru un salariu mai bun, ar fi posibil să nu mai am ocazia să lucrez la cazuri la fel de importante ca cele de care mă ocup în prezent. În plus, această organizaţie a investit timp şi bani pentru a mă forma. Sunt singurul la D.G.S.C. care se poate ocupa de anumite dosare şi societatea are acum câteva dosare de acest fel. Dacă plec acum, nu numai că mă vor pierde, dar vor mai pierde probabil, în acelaşi timp şi câţiva dintre clienţii actuali. Nu ştiu, realmente ce ar trebui să fac în aceste condiţii…Aş putea să rămân la D.S.G.C. sau să caut un alt loc mai bine plătit în altă parte; totuşi, nu există nici o garanţie că noul meu loc de muncă îmi va oferi “o avansare rapidă” ca cea de aici. Un mare avantaj pe care îl am în prezent este că toată lumea mă cunoaşte deja, ştie ce performanţă pot avea. Dacă mă voi duce în altă parte, va trebui să plec, încă o dată, de la zero. Diana, ce mă sfătuieşti să fac?

Întrebări

1. Pornind de la teoria echităţii, explicaţi problemele lui Mihai.
2. Dacă aţi fi în locul patronului lui Mihai şi dacă acesta ar veni să vă mărturisească nemulţumirile sale, ce aţi face?

Bibiliografie

Deaconu A., colab., (2004) – *Factorul uman şi performanţele organizaţiei*, Editura ASE, Bucureşti.

Kesler I., (2001) – *Reward systems choices*, în Storey J., Ed. *Human Resource Management: A critical text*, 2nd edn. London: Thomson

Kressler H., (2003) – *Motivate and Rewards: Performance appraisal and incentive systems for business success*. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Lefter V., colab. (2008) – *Managementul resurselor umane. Teorie şi practică*, Editura Economică, Bucureşti.

Manolescu A., colab.(2007) – *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti

Milkovich G., Newman J., Gerhart B., (2004) – *Compensation*, 10th edn., New York: McGraw-Hill

Perkins S., White G., (2008) – *Reward Management. Alternatives, Consequences and Contexts*, Chartered Institute of Personnel and Development, The Broadway, London

Zingheim P., Schuster J.,(2000) - *Pay People Right! Breakthrough Reward Strategies to Great Cseat Companies*, San Francisco, C.A:Jossey-Bass

Capitolul 7

Evaluarea performanţelor salariaţilor

Dacă nu poți măsura ceva, nu-l poți înțelege, dacă nu-l poți înțelege, nu-l poți controla, dacă nu-l poți controla, nu-l poți îmbunătăți.

(H.J. Harrington)

Subcapitole

1. Abordări contemporane privind performanţele salariaţilor
2. Necesitatea şi importanţa evaluării performanţelor
3. Aspecte de ordin metodologic în analiza evaluării performanţelor
4. Rolul evaluării performanţelor resurselor umane
5. Obiectivele evaluării performanţelor resurselor umane.
6. Erori potenţiale ale evaluării performanţelor
7. Etapele procesului de evaluare a performanţelor resurselor umane
8. Interviul de evaluare a performanţelor
9. Evaluarea salariaţilor în funcţie de responsabilităţile ce le revin

Obiectivele capitolului

În urma studierii acestui capitol veţi:

– Înţelege importanţa evaluării performanţelor pentru indivizi şi organizaţie
– Aprecia importanţa utilizării unor criterii potrivite de evaluare
– Examina etapele unui proces de evaluare a performanţelor

– Înţelege cum să interacţionaţi cu şeful dumneavoastră, într-un interviu de evaluare a performanţei

1. Abordări contemporate privind performanţele salariaţilor

Evoluţia organizaţiilor şi a modului de gestionare a muncii au generat şi schimbarea condiţiilor de evoluţie a salariaţilor, ceea ce a impus unele modificări asupra perspectivelor de abordare a evaluării performanţelor.

În anumite perioade, precedente, evaluarea se realiza cu ocazia recrutării iar odată ce intrau în organizaţie, angajaţii erau aproape siguri că rămân, cu excepţia producerii unor accidente, îmbolnăviri, demisii care nu le-ar mai fi permis desfăşurarea activităţii. Treptat, aceştia au devenit din ce în ce mai nesiguri de viitorul lor profesional într-o întreprindere, datorita schimbărilor aduse de anii `80 - `90, când se accentuează tendinţa de flexibilitate (recrutări pentru durate limitate de lucru –interimat, stagii, etc.), reducerea nivelurilor ierarhice (ceea ce presupunea o triere drastică a celor care să promoveze sau să rămână în organizaţie), acordarea de salarii individualizate ceea pe presupunea evaluare. Introducerea conceptelor şi, ulterior, practicilor de dezvoltare a competenţelor impune şi o evaluare a acestora iar atenţia acordată formării, instruirii angajaţilor a impus o selectare atentă a beneficiarilor (tot pe baza evaluărilor) cursurilor de formare, care, după cum este ştiut angrenează cheltuieli substanţiale la nivelul organizaţiilor.

În foarte multe lucrări de specialitate se trece direct la discutarea evaluării performanţelor fără a se avea în vedere lămurirea unei întrebări esenţiale: „ce sunt performanţele?" Acest mod de analiză introduce tacit ideea că performanţele sunt, de la sine înţeles, intuitiv definibile, că există un singur fel de a le considera, problema fiind, doar de a le dezvălui. Pornind de la o asemenea teză, se adoptă o viziune eronată, după părerea noastră, anume aceea de a trata evaluarea performanţelor ca o activitate de factură strict metodologică, aceeaşi pentru toate cazurile; evaluarea performanţelor se rezumă la indicarea unor procedee, criterii, tehnici, principii, etape etc. apte a fi utilizate de oricine şi oricând şi succesul este garantat.

În realitate, lucrurile se petrec cu totul altfel.

În domeniul performanţelor, poate mai mult ca în alte cazuri, **a ştii să formulezi bine problemele** este o condiţie esenţială a rezultatelor bine scontate.

Aşadar, nu putem vorbi despre evaluarea performanţelor ca despre o problemă care depinde doar de ceea ce înseamnă „evaluarea" fără a purta o discuţie serioasă şi aprecia ce se poate înţelege prin performanţe. Dar despre sensul conceptului de „performanţe" nu putem vorbi ca despre o „realitate" cu aceeaşi acceptare de oricine, oricând, în orice situaţie, deoarece sensul conceptului de performanţă este prioritar în definirea şi a sensului de „evaluare a performanţei". Va trebui să discutăm despre **diversitatea tipurilor de evaluare a performanţelor.**

Nu este, de aceea, suficient a învăţa o anumită metodă sau anumite sisteme de evaluare a performanţelor.

Esenţialul rezidă în necesitatea de a ne forma o viziune corectă asupra modului teoretic de a judeca problemele şi deciziile asupra acelor metode care se dovedesc potrivite şi fructuoase.

Evaluarea performanţelor devine o problemă de analiză şi decizie asupra fundamentelor valorico-normative ale managementului în general, ale concepţiei despre acţiunea umană într-un domeniu sau altul.

Performanţele se vor referi la rezultatele globale ale acţiunilor umane (indivizi, grupuri, organizaţii, economii, omenire) asupra omului, societăţii şi naţiunii.

Uneori, performanţele se reduc şi se studiază exclusiv în raport cu rezultatele intenţionate, urmărite direct şi conştient. Se spune că „evaluarea performanţelor constă în aprecierea gradului în care salariaţii îşi îndeplinesc responsabilităţile ce le revin, în raport cu postul ocupat" (Mathis, Nica, Rusu, 1997, p 159).

În conceptul de „performanţă" trebuie să introducem toate efectele (pozitive şi negative, dorite sau nedorite, ştiute sau neştiute etc.) acţiunii umane asupra tuturor domeniilor realităţii. Mai mult, credem că nu trebuie să confundăm **natura socială** a performanţelor cu **actorul** care le generează. Se vorbeşte de „performanţele individuale" şi de „performanţele sociale". Dacă prin primele se au în vedere rezultatele unui salariat, grup, organizaţie, prin performanţă socială se înţelege „impactul activităţii manageriale asupra salariaţilor, fiind definită prin intensitatea cu care un individ contribuie la dezvoltarea firmei, prin raportarea la obiectivele şi standardele stabilite"((Mathis, Nica, Rusu, 1997, p 159).

Un lucrător, de exemplu, al unei fabrici de ciment poate realiza o mare productivitate, poate crea o mare valoare adăugată, poate contribui exemplar la eficacitatea firmei etc. Dacă acea fabrică poluează, generează pericol de îmbolnăvire a oamenilor, duce la deteriorarea mediului etc., deci salariatul respectiv nu are performanţe pozitive (este neperformant).

Performanţele nu se pot referi la standardele de producţie. Un salariat, o întreprindere pot avea rezultate la nivelul standardelor, dar dacă standardele nu sunt corect elaborate, dacă nu se referă la ansamblul rezultatelor şi nu utilizează criteriile corecte de calitate, nu se poate vorbi de performanţe pozitive.

Performanţele nu se pot judeca nici la nivelul individului, nici la nivelul firmelor, ci la cel al unei economii.

De aceea, astăzi, Uniunea Europeană a introdus noi modalităţi de a defini o serie de concepte de bază pentru a scoate (explicit) în evidenţă sensul social global al performanţelor.

Iată câteva noi **redefiniri:**

„Funcţia principală a unei întreprinderi este aceea de a crea valoare prin producerea de bunuri şi servicii de care are nevoie societatea şi prin aceasta – a genera profit

pentru investitorii şi deţinătorii săi de interese („stakeholders") ca şi bunăstare pentru societate, în mod particular printr-un permanent proces de creare de locuri de muncă." (Commission of the European Communities, COM 347 final, 2002, p.5).

Aşadar, profitul este un rezultat legitim al unei afaceri, doar dacă firma asigură o performanţă socială în sensul său larg.

În acest sens, se înscrie noua definiţie a competitivităţii: „**Competitivitatea** este capacitatea economiei de a asigura, atât populaţiei sale standarde de viaţă superioare şi în permanentă creştere, cât şi rate superioare de angajare pe baze durabile." (Commission of the European Communities, COM 714 final, 2002, p.2.).

În sfârşit, UE a elaborat principiul responsabilităţii sociale corporative care este „esenţial, un concept exprimând modul prin care companiile decid în mod voluntar să contribuie la realizarea unei societăţi mai bune şi un mediu mai curat". Majoritatea definiţiilor responsabilităţii sociale corporative o descriu ca pe un concept prin care companiile integrează interesele sociale şi pe cele referitoare la mediu, în **operaţiile lor de afaceri** şi în interacţiunile lor cu cei care au interese în afacerile lor, pe baze voluntare". (European Commssion, Luxemburg, 2001, p. 5, 8)

Toate aceste contribuţii ale UE urmează să introducă o nouă viziune asupra performanţelor, extinsă la nivelul unei economii naţionale în ansamblul ei (şi nu numai la acest nivel), la ansamblul efectelor, la ansamblul acţiunilor (nu doar a unora care au sarcini directe într-un anumit loc de muncă).

Tratând performanţele sub aspectul ansamblului efectelor activităţii unei organizaţii, se cere a vedea în ce măsură ele sunt (sau nu) proiectate şi, deci, realizate intenţionat în raport cu un tip de management.

Asistăm la un proces deosebit de important pentru întregul nostru mod de viaţă şi anume la o îmbogăţire calitativă a viziunii noastre despre performanţe prin luarea în considerare a noi şi noi criterii de evaluare a activităţilor, cu precădere a celor economico-productive, a fundamentării proiectării performanţelor pe dimensiunile diverse ale stilurilor de viaţă.

Ar trebui să se treacă de la sistemele de producţie centrate pe epuizarea resurselor fizice şi pe generarea deşeurilor spre sisteme orientate pe o tot mai mare eficienţă în folosirea resurselor, refolosirea şi reciclarea lor, de la întreprinderea centrată exclusiv pe obţinerea avantajelor de natură economică (productivitate, profit) la „întreprinderea bazată pe om" cu un nou sistem de constrângeri şi spaţiu de libertate. „Întreprinderea centrată pe om, a viitorului, se orientează spre o producţie în cantitate mică sau medie şi constituie sumele de producţie flexibile care încorporează, atât maşini de o înaltă automatizare, cât şi maşini manual – intensive. Aici flexibilitatea priveşte abilitatea de adaptare în vederea schimbării proiectului de produs, a cantităţii sortimentului, produselor şi serviciilor corelate maşinilor în vederea preîntâmpinării cerinţelor schimbătoare ale pieţei şi exigenţelor consumatorilor" (Cooley, 1990, p.40-41).

Modelele centrate pe om tind a introduce o abordare personalizată a performanţelor.

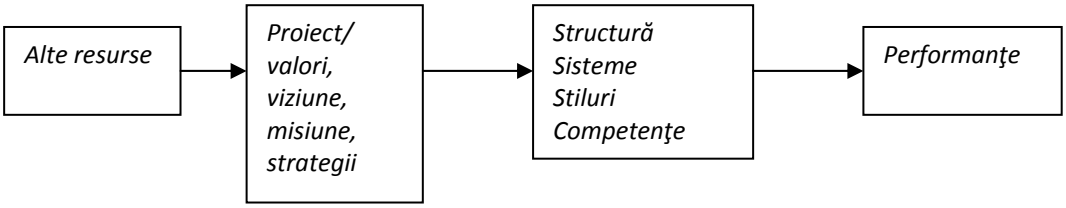


Figura 7.1. Elementele performanţei în perspectiva centrată pe om **(**Parkin Jogdisk , 1993, p.21)

În această viziune, performanţele sunt determinate de un complex de factori care îmbină dimensiuni ale personalităţii salariaţilor cu aspecte ale condiţiilor de muncă.

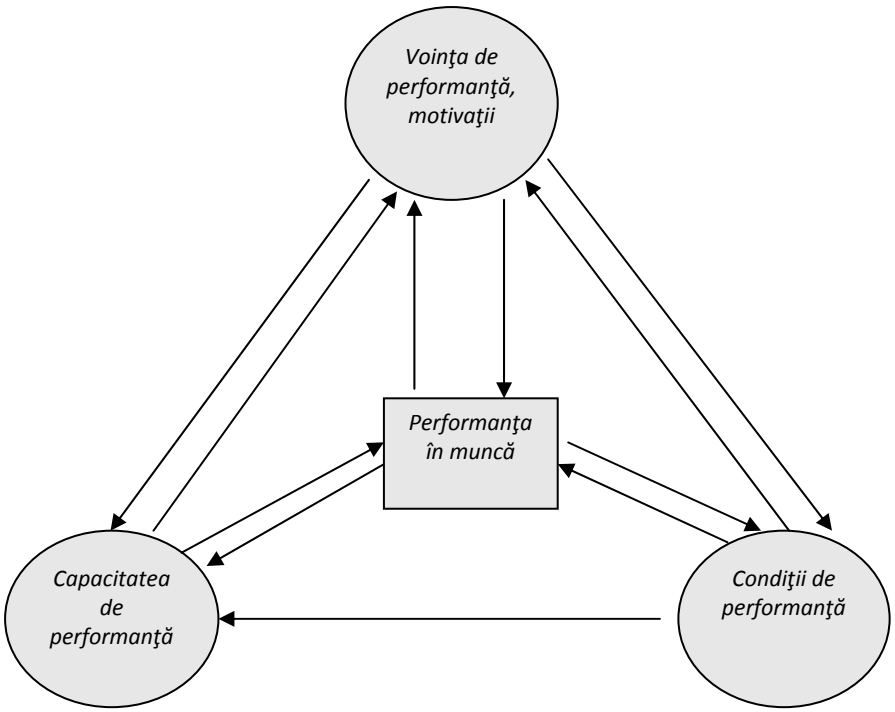


Figura 7.2. Determinantele performanţei în muncă (Ivancevich, 1990, p.122)

În realizarea performanţelor elementul central determinant rămân salariaţii. Oricât de performante tehnologic ar fi instalaţiile, maşinile, oricât de bune ar fi resursele naturale folosite, **performanţele reprezintă expresia calităţii muncii depuse de membrii unei instituţii** (întreprinderi), rezultatul efortului managementului în a

motiva oamenii să depună o muncă asiduă, în scopul obţinerii atât a unor beneficii pentru ei înşişi, a unor câştiguri pentru patronat, cât şi avantaje competitive pentru o economie naţională în ansamblul său.

Conceptul de beneficiu este identic cu cel de câştig (bănesc). Pentru un om, satisfacţia în muncă reprezintă un beneficiu important capabil a-l mobiliza în realizarea de performanţe. Putem vorbi de **beneficiile extrinseci** care se referă la acele „bunuri sociale" repartizate salariaţilor, adică la aspectele exterioare muncii propriu-zise (bani, cadouri, zile de concediu etc.). şi **beneficiile intrinseci** care au în vedere „bunuri sociale" pe care salariatul le primeşte şi care ţin de însăşi munca depusă, satisfacţie faţă de profesie, satisfacţie faţă de prestigiul profesional, promovarea în carieră, aprecierea colegilor.

Performanţele sunt rezultatul activităţii diferitelor tipuri de actori sociali şi oferă beneficii de natură diferite acestora.

Să nu uităm că prin performanţe se au în vedere şi efectele negative ale activităţii umane:

Efectele performanţelor

Sectorul	Beneficii	Efecte negative
Individul	Câştig Prestigii Promovare Satisfacţie	Oboseală, Stres, Neglijarea familiei, Insatisfacţie
Instituţie	Câştig Eficienţă Eficacitate Competitivitate Prestigiu Locuri de muncă Durabilitate	Conflicte Fluctuaţie Amenzi
Economie naţională	Competitivitate Bunăstare Locuri de muncă Dezvoltare durabilă Venituri	Poluarea şi deteriorarea mediului Îmbolnăviri Conflicte Sancţiuni Noncompetitivitate Venituri reduse Slab acces pe pieţe Risipă de resurse

Contribuţia individului la performanţele organizaţiei este influenţată de o serie de factori.

Indivizii vor reuşi să obţină performanţe în măsura în care ei depun un efort susţinut, care să persiste şi bine direcţionat. Ei sunt dispuşi să depună acest efort în măsura în care acesta va atrage după sine performanţa cea aducătoare de recompense.

Performanţele (în sensul generic al termenului – ca ansamblul efectelor produse de acţiunea umană) sunt produsul unor procese foarte diverse la care concură o serie de factori, nu doar factorii corelaţi modului în care sunt realizate deciziile noastre, ci şi cei ai contextului său, cei care ţin de organizaţie.

„Omul nu poate fi tratat abstract ca o fiinţă generică". Există o interacţiune a oamenilor, ca indivizi, grupuri, asocieri, organizaţii etc., care îşi proiectează acţiunile lor pe baza unor interese, motivaţii, atitudini uneori opuse, care se pot anula reciproc sau abate evoluţia spre direcţii cu totul contrare intenţiilor actorilor sociali.

„Situaţia" (contextul) poate şi ea să conducă la distorsionarea traiectoriei proceselor. Performanţele la care pot contribui oamenii (ca indivizi sau grupuri) nu depind doar de intenţiile şi acţiunile lor ci şi de ceilalţi actori şi comportamentul acestora, modul în care aceste comportamentele se împletesc pentru a produce fenomene.

În unele cazuri, agregarea acţiunilor individuale este simplă, presupunând „o simplă însumare" de acţiuni individuale. „Este vorba despre efectele de compunere ce iau forma unor efecte de însumare, fiecare fiind în aceeaşi situaţie, toată lumea se comportă, sau tinde să se comporte în acelaşi fel, iar rezultatul este un efect agregat" (Boudon, 1997, p. 52).

În alte cazuri agregarea unor acţiuni individuale produce un efect cu totul diferit de efectele pe care le sintetizează, unul nedorit, pe care nimeni nu l-a urmărit.

De exemplu, Adam Smith spune că, deşi fiecare om când investeşte o sumă de bani într-o afacere urmăreşte să-şi realizeze interesele personale, în practică el contribuie (fără intenţie) la realizarea interesului general. Deseori se întâmplă ca actorii sociali să provoace efecte pe care nu le urmăresc şi sunt dezirabile.

Cazul prezentat de Adam Smith exprimă un efect nedorit (în sens de neintenţionat), dar dezirabil (de dorit, în sensul de efect benefic).

Problematica privind evaluarea performanţelor implică atât considerente practice, legate de modul în care ea trebuie desfăşurată, de metodele şi tehnicile folosite, criterii, etc. dar şi filozofice, referitoare la raţiunea pentru care se realizeaază, cele două elemente impunându-se a a fi tratate într-o strânsă interdependenţă, deoarece orice disfuncţionalitate a procesului de evaluare ar putea influenţa nefavorabil realizarea obiectivelor de bază ale acestuia (Manolescu, Lefter, Deaconu, 2007).

2. Necesitatea şi importanţa evaluării performanţelor

În perioada actuală, în care competiţia între organizaţii este foarte intensă, evaluarea personalului devine o preocupare prioritară pentru antreprenori.

Natura evaluării a fost asociată adesea controlului pe care conducerea îl poate exercita asupra salariaţilor. Atunci când se vorbeşte de evaluare, se provoacă anxietate şi disconfort. Cu toate controversele care au apărut asupra evaluării, literatura de specialitate remarcă şi existenţa unui consens în privinţa necesităţii sale.

S-a dovedit că **evaluarea este necesară şi benefică atât în plan economic, organizaţional şi individual**:

- Evaluarea corespunde în primul rând unei necesităţi în plan economic, deoarece presiunea pieţei (clienţi, concurenţă, dezvoltare tehnologică) reclamă necesitatea unei calităţi a produselor din ce în ce mai ridicată dar şi o productivitate sporită, ca garanţii ale menţinerii şi asigurării succesului comtetiţional al firmei pe piaţă, pe termen lung.
- Evaluarea reprezintă o necesitate şi în plan organizaţional în sensul că ea permite să se aprecieze nivelul de potrivire cu natura muncii şi adaptare a salariaţilor la sarcinile lor dar şi calitatea structurilor înfiinţate într-o întreprindere. Ea permite, de asemenea, în plan organizaţional, cunoaşterea unei serii de indicatori prin care poate fi măsurat, determinat şi înţeles succesul organizaţiei.
- Evaluarea răspunde şi unei cerinţe umane. Este o măsură a dezvoltării angajatului şi a potenţialului acestuia precum şi a nevoilor de pregătire şi formală profesională. De asemenea, aşa cum la intrarea unui individ într-o organizaţie sunt aşteptate de la acesta anumite comportamente şi performanţe, potrivit rolului deţinut în cadrul acesteia şi pe măsura previziunilor făcute pe parcursul etapelor selecţiei, tot aşa angajatul se aşteaptă să îi fie măsurat aportul (calitativ dar şi cantitativ) la realizarea obiectivelor organizaţuinale, adică să i se evalueze performanţa. Motivaţia înregistrează valori pozitive atunci când salariaţii sunt remuneraţi pentru competenţa si eficacitatea lor, atunci când ei progresează în muncă şi în funcţie, ceea ce nu se poate realiza fără o evaluare a performanţelor. Însăşi evaluarea performanţelor trebuie privită de către angajaţi ca un motivator pentru performanţele lor viitoare.

Atât pe piaţa muncii, cât şi mai ales în interiorul organizaţiei, evaluarea complexă oferă posibilitatea aprecierii performanţelor şi a potenţialului personalului. Această apreciere garantează o bună gestionare a efectivelor şi competenţelor şi asigură baza ideală de pornire pentru activităţile de formare, promovare, de remunerare şi de carieră.

Performanţele se pot divide în cele ale organizaţiei şi ale indivizilor. Între aceste două tipuri există o corespondenţă directă, performanţele organizaţiei se bazează pe performanţele individuale, iar acestea din urmă sunt puternic influenţate de cele ale organizaţiei. Nu putem reduce performanţele la aspectele economice ci se cuvine a lua în considerare ansamblul funcţiilor sociale ale unei organizaţii (Nica , 2010, p. 207).

Când vorbim despre evaluarea performanţelor indivizilor, în mod tradiţional, ne referim la o sarcină administrativă a şefilor ierarhici, care, folosindu-se de o procedură formală (o metodă, instrumente, documente, etc.) realizează o trecere în revistă a rezultatelor angajaţilor în muncă. Privită astfel, evaluarea performanţelor nu poate aduce prea multe "beneficii" nici indivizilor şi nici organizaţiei, rezultatele ei fiind "îndosariate" la departamentul de resurse umane şi problema evaluării performanţelor este neglijată până la momentul următoarei evaluări, stabilit prin politica firmei (o dată pe an, la şase luni, etc.).

În viziunea modernă evaluarea performanţei este apreciată ca fiind o activitate cu profunde implicaţii la nivel organizaţional şi individual, ea contribuind la crearea unui climat organizaţional corespunzător, la evoluţia profesională a angajaţilor, la creşterea respectului de sine şi la îmbunătăţirea relaţiilor dintre manageri şi angajaţi, repercutându-se, în final asupra eficienţei, în general şi a productivităţii, în special.

În cadrul organizaţiilor **se pot evalua mai multe aspecte**:

- **Personalitatea angajaţilor** - atunci când apreciem personalitatea rezultatul poate fi părtinitor, nesigur sau chiar eronat datorită percepţiei noastre diferite asupra anumitor caracteristici definitorii pentru un anumit tip de personalitate (entuziasm, implicare, inteligenţă, etc.) şi datorită irelevanţei unora dintre aceste caracteristici pentru anumite posturi;
- **Comportamentul angajaţilor la muncă** - se face raportându-ne la fişa postului, prin corelarea unor aspecte cheie ale postului cu comportamentul titularului acestuia în munca pe care o desfăşoară;
- **Performanţele** - ceea ce se măsoară de fapt atunci când se evaluează performanţele angajaţilor este proporţia în care aceştia sunt "conformi" cu organizaţia. O apreciere mai obiectivă s-ar realiza prin raportarea la obiectivele stabilite pentru angajat pe o anumită perioadă şi determinarea, la sfârşitul acesteia, a măsurii în care acele obiective au fost atinse;
- **Potenţialul sau capacitatea de dezvoltare** – se evaluează sau se apreciază mai mult pe parcursul etapelor selecţiei dar şi pe parcursul procesului de elaborare a strategiilor în domeniul resurselor umane.

Pentru individ, evaluarea performanţei are şi o **componentă emoţională** sau psihologică deoarece în procesul de evaluare individul trebuie să se raporteze atât la el însuşi, cât şi la ceilalţi membri ai organizaţiei în care îşi desfăşoară activitatea. Totodată, această încărcătură emoţională a procesului de evaluare poate afecta, uneori semnificativ comportamentul angajaţilor faţă de organizaţie şi faţă de ei înşişi (Manolescu, Lefter, Deaconu, edit., 2007, p.442).

După J.T. Austin şi P. Villanova**,** evaluarea performanţei este o activitate centrală a managementului resurselor umane, deoarece aceasta afectează numeroase decizii ale sistemului managementului resurselor umane (Ferris, Buckley, 1996, p. 272).

De asemenea, după opinia unor specialişti în domeniul resurselor umane, prin abordarea strategică a performanţei individuale şi organizaţionale, evaluarea acesteia trebuie considerată un element central al conceptului de **„management al performanţei" (**Anderson, Herriot, 1994, p. 42)

Câteva concluzii referitoare **la evaluarea performanţelor** putem formula**:**

- este o **parte a relaţiei de angajare** şi este folosită pentru a decide în legătură cu eventualele promovări sau concedieri.
- un proces de **motivare şi dezvoltare a membrilor** organizaţiei.
- trebuie privită sau înţeleasă ca o **reflectare a culturii organizaţionale**
- poate reprezenta **o ameninţare potenţială pentru angajaţi,**constituind totodată, o activitate destul de dificilă şi, uneori, controversată, putând provoca nemulţumiri, deoarece se asociază cu reducerea de personal, folosirea rezultatelor ei abuziv, etc.
- evaluatorii pot fi confruntaţi cu **reacţii de adversitate** sau de contestare a deciziilor lor.

Se necesită câteva elemente suplimentare**,** ca, de exemplu:

- este o operaţiune periodică scrisă;
- este un bilanţ al muncii depuse, elaborarea realizându-se prin raportare la obiectivele stabilite de şeful ierarhic;
- permite o evaluare a şanselor de evoluţie viitoare;
- presupune discuţii personale (oferă prilejul unui schimb de opinii între evaluator şi evaluat).

Evaluarea performanţelor trebuie privită aşa cum este ea în mod real, o activitate pozitivă atât pentru indivizi cât şi pentru organizaţie şi nu negativă cum este percepută de multe ori de către angajaţi, constructivă, care să ajute la dezvoltarea individuală şi organizaţională, mai degrabă distructivă, o acţiune folositoare viitorului indivizilor şi organizaţiei bazată pe evenimente, aspecte din activităţile trecute.

De asemenea, după opinia unor specialişti în domeniul resurselor umane, evaluările personalului pot fi**:**

- **sistematice** sau **nesistematice,** în cadrul cărora se realizează evaluări complexe pe baza unor criterii stabilite în prealabil sau alegerea criteriilor revine evaluatorilor;

- **periodice** sau **impuse,** realizate în anumite intervale de timp sau cerute de anumite împrejurări sau situaţii;
- **globale** sau **analitice,** în cadrul criteriilor avute în vedere sunt evaluate global sau în detaliu;
- **individuale** sau **colective;**
- **cantitative** sau **calitative,** în cadrul cărora sunt stabilite şi folosite criterii cantitative sau calitative diferenţiate pe posturi în funcţie de specificul acestora;
- **formale** sau **informale,** după cum există sau nu o metodologie oficială, aplicată uniform, sau un contact oficial între evaluatori şi evaluaţi.

3. Aspecte de ordin metodologic în analiza evaluării performanţelor

Adesea, discutarea evaluării performanţelor începe întrebarea: „ce este evaluarea performanţelor?". În ce constă greşeala care se face? Astfel pusă întrebarea, suntem de la sine orientaţi spre a da un răspuns care să precizeze ce este evaluarea, (presupunându-se că asupra performanţelor avem un singur răspuns corect). În acest mod a discuta despre evaluarea performanţelor ar presupune a oferi un singur răspuns corect, a da începutului de evaluare sensul unor metode şi tehnici utilizabile ca o „tehnologie" neutră teoretică. De aici, rezultă, adesea, formularea unor liste întregi de principii, reguli, căi de analiză pe care este suficient a le cunoaşte pentru a putea efectua o evaluare corectă a performanţelor.

În realitate, **nu există** o singură modalitate de practicare a evaluării performanţelor din motivul esenţial (nu singurul) că nu există o singură înţelegere a ceea ce înseamnă performanţe. Întrebarea „Ce este evaluarea performanţelor?" trebuie reformulată pentru a ne orienta spre un demers cognitiv fertil. Ne vom întreba, deci, „cum realizăm evaluarea în raport cu sensul pe care îl atribuim performanţelor". Aşa formulată, problema ne va obliga să tratăm, mai întâi alte probleme, cum ar fi „ce se înţelege prin performanţe?, ce sens se alocă performanţelor în diferite sisteme manageriale?".

Evaluarea performanţelor depinde, în foarte mare măsură, de ceea ce urmărim a realiza prin activitatea noastră.

Evaluarea, în general, este un tip de cunoaştere de tip diagnoză şi ca orice diagnoză ea trebuie să răspundă unor cerinţe de bază teoretico-metodologice.

Diagnoza reprezintă un tip de cunoaştere prin care se operează o cercetare şi se elaborează o viziune asupra unei situaţii de fapt, în raport cu un model (situaţie) dezirabil luat ca termen de comparaţie.

De exemplu, ca să ştim în ce măsură un om suferă de o anumită boală trebuie ca, în prealabil, să avem o descriere (un model) a ceea ce ar însemna ca un om să fie

sănătos. Diagnosticul pus asupra stării de sănătate sau boală depinde, deci, de modelul dezirabil a ceea ce ar însemna a fi sănătos.

Evaluarea performanţelor presupune, aşadar, un model, o definiţie şi o serie de caracterizări a ceea ce înseamnă performanţe (pozitive, benefice sau negative, dăunătoare) ca efecte de ansamblu ale acţiunii umane.

Pe baza acestui model vom opera o comparaţie a ansamblului acestor efecte pe baza raportării lor la modelul dezirabil şi vom putea spune în ce măsură acţiunea noastră a fost corect proiectată; dacă această proiectare a fost pusă în practică vom putea formula ce este bine (şi de reţinut), şi ceea ce se cere remediat.

Evaluarea performanţelor (acţiunii umane) reprezintă o cunoaştere (şi cercetare) de tip diagnoză prin care se realizează o comparaţie (şi o apreciere) critică a situaţiei prezente (efectele de ansamblu ale acţiunii) cu un model dezirabil şi se vor formula măsuri menite să apropie cât mai mult situaţia reală de modelul dezirabil.

Pentru a putea realiza evaluarea performanţelor se cere a elabora în primul rând o viziune multicriterială asupra modelului dezirabil al performanţelor aşa cum apare el în diferitele tipuri de management existente până în prezent. Fiecare concepţie şi practică managerială se exprimă printr-un set de performanţe pe care le va promova.

Performanţele implică cerinţe, tendinţe, scopuri, directoare etc. Evaluarea performanţelor, are, de aceea, un caracter prioritar calitativ. Totuşi, pentru a fi eficientă, evaluarea performanţelor, ar trebui să ajungă la formularea unor parametri măsurabili cantitativ. Evaluarea performanţelor ar trebui să ne ofere o scală de măsurare a proporţiei (gradului cantitativ) de realizare a cerinţelor de performanţă.

Pe această bază s-ar putea opera o serie de componente sau contura tendinţe de creştere (sau scădere) a performanţelor, s-ar elabora programe cu obiective concrete şi capabile de a ne analiza realizabilitatea lor etc. Dar, după cum se ştie, determinantele calitative nu pot fi în parametrii cantitativi decât parţial şi fără a se surprinde esenţa situaţiei.

O dimensiune importantă a performanţelor o reprezintă, de exemplu, satisfacţia în muncă. Putem găsi unii indicatori în context care ar da o anumită imagine concretă asupra satisfacţiei, dar aceştia nu numai că ar fi doar parţiali, dar ar putea fi chiar înşelători. Să luăm stabilitatea la locul de muncă (luat ca indicator) pe baza ipotezei conform căreia „cei care sunt satisfăcuţi de munca lor într-o unitate dată nu au motive să o părăsească" (ca fluctuaţie latentă). Ipoteza, în final, este corectă, dar ea nu se referă şi la situaţia inversă: „cei ce nu vor să părăsească unitatea în care lucrează sunt satisfăcuţi de munca lor". Într-adevăr sunt numeroase cazuri în care oamenii interesaţi declară că nu vor să-şi părăsească locul de muncă (chiar nici instituţia, întreprinderea), dar nu pentru că ar fi satisfăcuţi de munca lor, ci din motive străine cum ar fi: greutatea de a-şi găsi un nou loc de muncă, apropierea de casă, câştigul suficient în raport cu efortul depus, relaţiile prieteneşti cu unii colegi de muncă, obligaţia de a nu părăsi unitatea, ca urmare a prevederilor unui contract de muncă etc.

Pentru a putea încerca o măsurare a performanţelor, se cere cel puţin, a le operaţionaliza, a le „desface" pe dimensiuni variabile şi indicatori.

Să încercăm un exemplu luând drept obiect de analiză performanţele satisfacţiei în muncă.

Satisfacţia în muncă (în compartimente de satisfacţie, „satisfying behavior", „social pleasures") reprezintă sentimentul generat de corespondenţa dintre aspiraţiile şi motivaţiile în muncă şi pentru muncă, pe de o parte, şi gradul de realizare a acestora, pe de altă parte. (Pinnington, Edward, 2000, p.203)

De la început observăm caracterul relativ al acestei caracteristici de performanţă deoarece fiecare om are un nivel diferit al aşteptărilor legate de aspiraţii şi motivaţii. La aceleaşi caracteristici ale muncii pot exista stări diferite ale sentimentelor de satisfacţie şi, de asemenea, la caracteristici diverse ale muncii pot fi întâlnite aceleaşi sentimente de satisfacţie.

Comportamentele de satisfacţie sunt acele comportamente care au ca declanşator starea de satisfacţie (sau de nesatisfacţie) în muncă sau pentru muncă.

Satisfacţia pentru muncă este sentimentul care exprimă intrinsec, esenţial atitudinea subiectivă faţă de muncă (satisfacţia faţă de natura muncii, prestigiul oferit de muncă, importanţa socială a muncii etc.).

Satisfacţia în muncă este sentimentul care exprimă doar aprecierea pozitivă a unor avantaje rezultate din depunerea unei munci (câştigul, eforturi scăzute, promovarea etc.).

A căuta indicatori (cantitativi) ai acestor sentimente, aspiraţii, motivaţii etc. este o preocupare iluzorie, noi putând folosi, doar, o serie de parametri măsurabili ai unor comportamente exterioare corelate (stabilitatea la locul de muncă, modul de comportare cu colegii şi conducătorii, îndeplinirea sarcinilor etc.).

Aşadar, **evaluarea performanţelor** va fi un demers complex de interpretare a unor aspecte măsurabile din perspectiva unor principii teoretice.

4. Rolul evaluării performanţelor resurselor umane

Anterior am arătat specificul evaluării performanţelor ca o cunoaştere (şi cercetare) de tip diagnoză urmează, acum, să vedem care sunt componentele acestei evaluări.

„În opinia specialiştilor, evaluarea performanţelor resurselor umane reprezintă ansamblul activităţilor de comparare a rezultatelor obţinute, a comportamentului şi a potenţialului psiho-socio-profesional al unei persoane cu ansamblul sarcinilor, obiectivelor şi cerinţelor postului" (Nica, 2006, p. 65**).**

Din această abordare rezultă că evaluarea performanţelor presupune (în desfăşurarea sa) mai mult decât evaluarea rezultatelor (efectelor), acţiunilor la care participă resursele umane dintr-o instituţie dată. În afara evaluării acestor etape (performanţele efectelor), se mai iau în considerare încă două probleme menţionate:

- evaluarea comportamentelor resurselor umane;
- evaluarea potenţialului psiho-socio-profesional al resurselor umane.

Rezultă că evaluarea performanţelor umane ar fi direct corelată cu evaluarea potenţialului şi a comportamentelor acestor resurse. Afirmaţia are la bază o ipoteză (neformulată explicit) conform căreia performanţele (rezultatele de ansamblu) resurselor umane ar fi dependente de aceste competenţe şi comportamente.

Vedem că se face o trecere de la afirmarea corelaţiei la cea a dependenţei sau, chiar, la cea a determinării. „Edward Deming consideră că evaluarea performanţelor este una dintre maladiile inevitabile, ale practicii manageriale actuale. În esenţă, această controversă are în vedere faptul că evaluarea performanţelor are o influenţă negativă datorită, în principal, percepţiei eronate a faptului că variaţiile performanţelor sunt datorate, îndeosebi, angajaţilor individuali, în timp ce realitatea dovedeşte că variaţiile respective ale performanţelor sunt datorate existenţei sistemelor de evaluare create şi controlate de manager" (Manolescu, Lefter, Deaconu, 2007, 442-443).

Într-adevăr, rezultatele acţiunii individuale depind, în mare măsură (uneori, chiar, în foarte mare măsură) de factori independenţi de aceştia, cum ar fi: nivelul de înzestrare tehnologică a unităţii, contextul în care unitatea lucrează (accesul la resurse, puterea competitorilor, stilul de viaţă al clienţilor etc.) şi cu deosebire, de tipologie şi calitatea managementului, de ceilalţi membrii ai colectivului de muncă şi de calitatea relaţiilor de muncă etc.

Evaluarea performanţelor cunoaşte numeroase legături cu o serie de alte procese realizate de manageri. Nu este vorba de „activităţi", ci de oameni care le efectuează şi care acţionează în mod unitar, sub influenţa aceloraşi factori.

Evaluarea (ca proces de diagnoză), este, ea însăşi, o activitate complexă implicând factori diverşi, cu ponderi variabile de la un evaluator la altul, supusă presiunilor exterioare (competitori, clienţi, furnizori, normele de calitate impuse de stat etc.) şi a celor interioare (salariaţii, stake-holderi etc.).

Evaluarea performanţelor resurselor umane se face pe baza aceloraşi criterii ale evaluării altor tipuri de performanţe de către aceeaşi evaluatori sau aceeaşi organizaţie.

De aceea, evaluarea performanţelor resurselor umane trebuie realizată la nivel de organizaţie în legătură cu nivelul societal şi individual. Chiar personalitatea evaluatorului este un factor important.

Nu putem vorbi în abstract de „evaluarea performanţelor", ci de acţiunile umane de evaluare a performanţelor, activităţi umane concepute şi realizate de actori diverşi cu statute sociale diferite implicând poziţii de putere deosebite, relaţii formale (oficiale), dar şi informale necesare a fi luate în considerare.

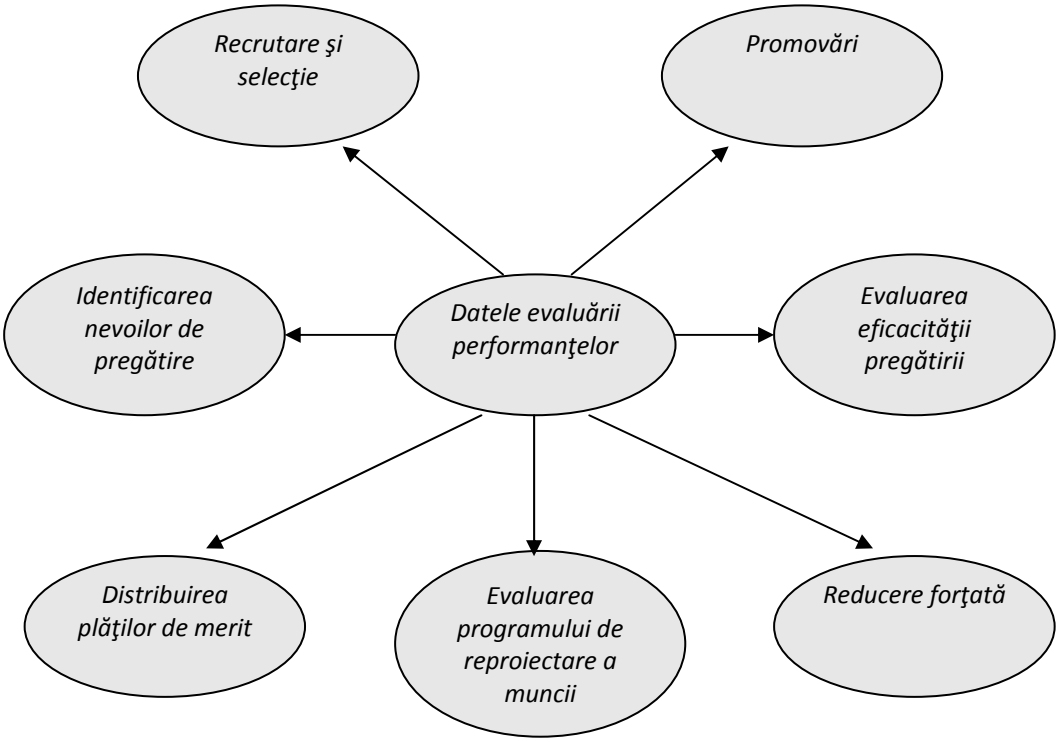


Figura 7.3. Legăturile evaluării performanţelor cu alte activităţi ale managementului de resurse umane

Evaluarea performanţelor resurselor umane ne apare, astfel, ca un construct sociocultural generat de actori diferiţi care îşi pun, cu grad diferit, amprenta lor de personalitate şi sunt supuşi presiunilor (interne şi externe) altor actori în relaţii variabile de putere.

În ce constă rolul evaluării performanţelor resurselor umane?

Ca element component al managementului în general, evaluarea performanţelor resurselor umane poate (nu în mod automat) să intervină (favorabil dar şi nefavorabil) în diferitele momente ale acestui proces, producând diverse efecte.

Efectele pot fi constatate, fie asupra indivizilor, asupra organizaţiilor, fie la nivelul economiei naţionale.

Referitor la nivelul individual, părerile rămân împărţite toate, mergându-se până la negarea lor.

Unii angajaţi apreciază că evaluările performanţelor nu au niciun efect asupra comportamentului individual sau îmbunătăţirii performanţelor viitoare, iar salariaţii se implică puţin în acest proces. Alte aprecieri au pus în evidenţă o serie de efecte care se cer a fi luate în considerare.

O serie de studii au atras atenţia asupra deosebirilor marcante, în ceea ce priveşte efectele evaluării asupra indivizilor dintre **evaluarea formală** (oficială), formată de conducerea organizaţiilor cu mijloace standardizate şi implicând măsuri luate de conducerea şi **evaluarea informală** practicată în cadrul relaţiilor de muncă, uneori spontan, zi de zi, amical. „Evaluarea informală prezintă, cu certitudine, mai multe avantaje în raport cu evaluarea formală şi de asemenea, ea măreşte riscurile acesteia din urmă. Ea expune evaluarea <erorii fundamentele> evidenţiate de teoria atribuirii." (Cadin, Guerin, Pigeyre, 2007, 369)

Atunci când este vorba de a explica comportamentul putem comite o eroare: dacă persoana se comportă într-un anumit mod acest fapt se datorează faptului că aşa este ea şi nu ca urmare a plasării sale în situaţia în care se află." (Cadin, Guerin, Pigeyre, 2007, 370)

Evaluarea formală nu elimină complet acest risc, dar poate introduce elemente care comportă verificarea reproşului legat de persoană: dimensiunea contradictorie, de exemplu, luarea în considerare a contextului, deci evaluarea, rareori nu face apel la dificultăţile întâlnite sau la adversităţile mediului.

Evaluarea (formală), reprezintă, potenţial „cheia de boltă" a numeroaselor decizii manageriale privind resursele umane, iar sfera efectelor sale creşte permanent.

Înţelegerea rolului proceselor de evaluare a performanţelor resurselor umane nu este un element de ordin empiric, nu se referă la înşiruirea unor aspecte evidente prin ele însele.

Aşa cum a rezultat până acum (şi vom aduce noi elemente în sprijinul acestor concluzii), abordarea rolului evaluării performanţelor resurselor umane poate fi elucidată doar în cadrul unui demers teoretico-metodologic bine conceput.

Studenţii (managerii) trebuie să se obişnuiască cu ideea că problemele aşa zise practice pot fi corect formulate şi rezolvate doar în măsura în care sunt „traduse" şi tratate într-un cadru teoretic adecvat.

Să memorăm şi să folosim întotdeauna următorul principiu: „Lucrul cel mai practic este o bună teorie" (Kurt Lewins).

În lipsa unei teorii, acţionând în mod empiric, vom fi obligaţi să căutăm soluţii la fiecare caz practic, să încercăm numeroase căi de rezolvare (după metoda încercare – succes – acceptare, încercare – eroare - renunţare), iar rezultatele nu le vom putea generaliza la alte cazuri.

O abordare teoretică a cazurilor practice ne permite a aplica modalităţi de rezolvare elaborate şi verificate. Dar această aplicabilitate nu ne scuteşte de cerinţa unui efort intelectual propriu.

Teoriile se cer aplicate acolo şi în măsura în care ele îşi găsesc deplina lor legitimitate, ceea ce necesită un „travaliu" din partea noastră.

Prezentăm (pe scurt) o abordare teoretică privind, tocmai, modul de acţiune a evaluărilor asupra indivizilor. Ne vom referi la teoriile lui E. Goffman a interacţionalismului simbolic.

După el, viaţa este un teatru în care fiecare om joacă anumite roluri: „Când un individ joacă un rol el le cere, implicit, observatorilor lui să ia în serios impresia cultivată dinaintea lor. Li se cere să creadă că personajul pe care îl văd posedă chiar atributele pe care pare că le posedă, că sarcina pe care o îndeplineşte va avea consecinţele, implicit, pretinse în numele ei, şi că, în general, lucrurile sunt ceea ce par să fie" (Cadin, Guerin, Pigeyre, 2007, 369).

Evaluările performanţelor se transformă, prin „jocul" individului, în modalităţi de a se defini pe sine şi de a pretinde altora să se raporteze la el conform acestei evaluări („definiţii"). Evaluarea devine un fel de „text", de scenariu simbolic care îi prescrie „jocul", îl obligă la un anumit comportament şi, ceea ce este important, îl determină să pretindă şi din partea altora să-şi alcătuiască un rol adunat, să „joace" în conformitate cu jocul său. „Când un actor joacă un rol, el le cere implicit, neparticipanţilor săi să ia în serios impresia pe care o produce (...). Ar putea fi util, însă, dacă am inversa perspectiva şi am examina în ce măsură actorul însuşi crede în impresia de realitate pe care încearcă să o creeze în rândul celor care îl înconjoară. Actorul poate fi prins în propriul său joc" (Goffman, 2003, p. 45).

Evaluarea implică o interacţiune a actorilor „faţă în faţă" care-şi joacă fiecare, rolul său, dar corelat cu rolurile celorlalţi actori.

E. Goffman invită a considera evaluarea drept o situaţie de reprezentare în sensul teatral al termenului. Replicile de evaluare constituie de fapt o interacţiune faţă în faţă, susceptibilă a fi privită în termenii punerii în scenă ca atare. În această perspectivă replicile propriu-zise, cât şi procedura formalizată în care ea se înscrie constituie regiunea anterioară, <scena> interacţionării.

Procesul de decizie al managementului resurselor umane „ar fi <culisele> situate de o parte şi de alta a scenei alcătuite prin replici".

Replicile (expunerea textului fiecărui actor) nu sunt expuneri izolate între doi actori care se descoperă pentru prima oară, ci se înscriu de-a lungul unei serii de interacţiuni dezvoltate în cadrul funcţionării operaţionale a echipei.

Evaluarea echivalează cu o încadrare într-un anumit rol şi o repartizare a unui „fragment" al textului întreg al piesei. Cel evaluat, ca „lucrător de performanţă", preia această denumire cu replicile de rigoare. Actorul astfel evaluat va căuta să „intre" în rol, va „juca" în aşa fel încât să convingă pe ceilalţi actori că rolul care i s-a dat este meritat, jocul său este în măsură să convingă legitimitatea acestei evaluări.

O altă evaluare (cum ar fi „lucrător inovator") implică un alt „text", replicile se vor corela şi „lucrătorul inovator" va folosi „textul" pentru a promova un alt tip de „joc". Relaţiile dintre actori devin interacţiuni între poziţii simbolic proiectate şi însuşite (atât de către actorul propriu-zis, cât şi de ceilalţi autori ai „piesei").

Evaluarea performanţelor resurselor umane depinde prin aceasta, de capacitatea unui salariat de „a intra în rol". Nu mai avem de-a face cu o realitate empirică, faptică, direct observabilă şi identificabilă prin teste, rezultate măsurabile, ci o realitate simbolic concepută, o „realitate" creată de interacţiunea şi prin interacţiunea oamenilor folosind ca „instrument" de acţiune simbolurile.

5. Obiectivele evaluării performanţelor resurselor umane.

Sistemul de evaluare asigură legătura dintre recompensa pe care un salariat speră să o primească şi productivitatea pe care o realizează, succesiunea normală fiind: productivitate – evaluarea performanţei – recompensă.

Scopurile urmărite prin evaluarea performanţelor s-ar putea concretiza în două mari categorii:

- îmbunătăţirea comunicării între manageri şi angajaţi şi crearea unui climat de muncă mai favorabil;
- conferirea unui grad mai mare de raţionalitate şi corectitudine deciziilor luate în legătură cu angajaţii unei organizaţii.

Deciziile pe care evaluarea le poate influenţa pot fi clasificate în trei mari categorii:

- promovările, transferurile, schimbările de funcţii şi ansamblul deciziilor de mobilitate;
- acţiunile vizând îmbunătăţirea cunoştinţelor şi dezvoltarea competenţelor (instruire, formare, perfecţionare, etc);
- individualizarea remuneraţiei.

Conform necesităţii luării deciziilor, aprecierea va trebui să se focalizeze asupra persoanei, actelor sau rezultatelor, impunându-se adaptarea tipului de apreciere la obiectivele urmărite.

Am putea puncta câteva aspecte:

a) Evaluarea în calitatea sa de imagine critică asupra activităţilor depuse. Am văzut, evaluarea implică o diagnoză, o comparare a stării de fapt cu un model dezirabil. Rezultatul ne va indica unde, în ce măsură, cu ce tendinţă realitatea de fapt se abate de la modelul dezirabil. Aspectul critic al evaluării este intrinsec acesteia şi constituie un ajutor preţios în vederea îmbunătăţirii performanţelor.

b) Evaluarea performanţelor resurselor umane este un important mijloc de a cunoaşte capabilităţile reale ale personalului cu care lucrăm, dar şi a celor virtuale, a potenţialului de schimbare.

c) Evaluarea creează o legătură simbolică puternică între membrii unei instituţii. Simboluri, cum ar fi: „întreprindere amiral", pentru a marca unitatea economică care conduce o reţea de cooperare eterogenă, „lucrători pivot", pentru a denumi un om de bază într-o formaţie de muncă, „structuri organice" şi „structuri mecanice", pentru a diferenţia tipurile de corelare a sarcinilor şi instituirea diviziunii muncii sociale, conceptul de „tampon" cât şi cel de „graniţă" în internaţionalismul simbolic; „zona reală în cadrul proceselor de comunicare când actorii nu ştiu nimic despre ei".

d) Prin corecta (echitabila) apreciere a eforturilor şi rezultatelor muncii, evaluarea devine un mijloc eficace de motivare a membrilor unei organizaţii. ” (Cadin, Guerin, Pigeyre, 2007, 378). Conform teoriei aşteptării oamenii îşi concep activităţile lor mizând pe o recompensă conformă cu performanţele obţinute. Teoria împarte procesul motivaţional în două etape: a) raportul dintre efort şi performanţă (E → P) şi cel dintre performanţă şi recompensă (P→R). Recompensa include numeroase forme de acordare de resurse, inclusiv aprecieri, evaluări pozitive generatoare de prestigii, promovări, satisfacţii etc.

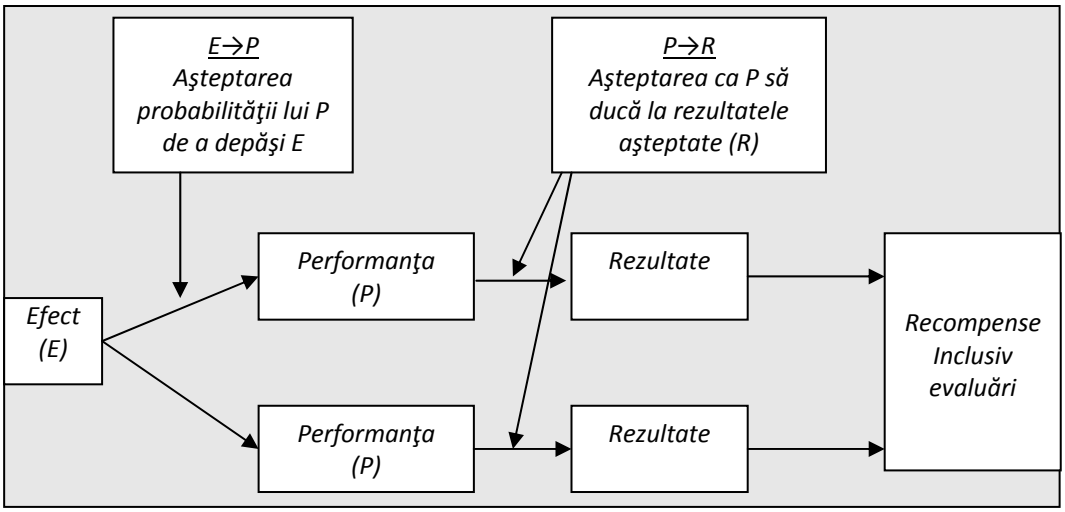


Figura 7.4. Teoria aşteptării

La această schemă se cere a se adăuga şi urmatoarea:

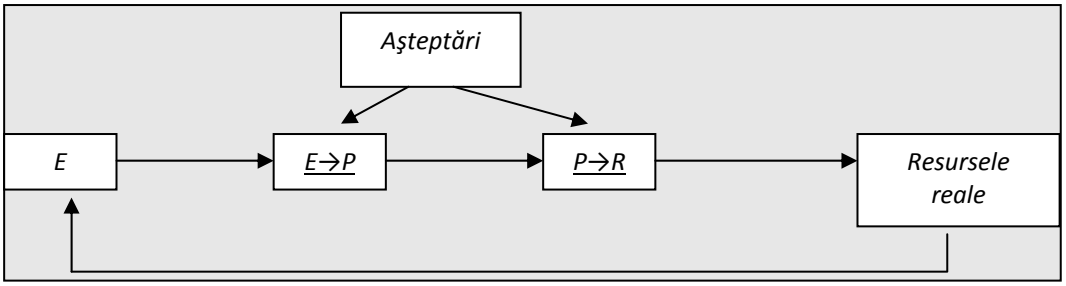


Figura 7.5. Efectele aşteptării

e) Depistarea „punctelor slabe”, atât în ceea ce priveşte pregătirea oamenilor, natura capabilităţilor lor, cât şi sub aspectul comportamentelor, a acţiunii în conformitate cu valorile şi normele promovate de organizaţii şi care ar trebui să fie „în consum împărtăşite”. În urma acestei diagnoze, managerii resurselor umane vor

putea lua măsuri de perfecţionare a pregătirii sau de îmbunătăţire a mijloacelor de stimulare a depunerii unor eforturi pe măsura capabilităţilor reale.

Obiectivele procesului de evaluare se pot clasifica în: obiective organizaţionale, psihologice, de dezvoltare şi procedurale:

Obiectivele evaluării performanţelor

Obiective	**Facilităţi**
Obiective organizaţionale	• Concordanţa performanţelor şi contribuţiilor individuale cu misiunea şi obiectivele organizaţionale • Sesizarea neconcordanţelor dintre obiectivele organizaţionale şi strategiile pentru resursele umane • Descrierea posturilor şi ajustarea conţinutului lor • Ameliorarea eficacităţii organizaţionale • Garanţia că responsabilităţile sunt bine definite, iar planurile echilibrate • Realizarea unei concordanţe între oamenii şi funcţiile existente în structura organizaţională
Obiective psihologice	• Posibilitatea individului de a situa contribuţia sa în raport cu normele şi de a atrage atenţia superiorilor • Şansa dialogului • Cunoaşterea de către fiecare individ a contribuţiei sale la realizarea obiectivelor organizaţionale • Perceperea prezenţei şi a relaţiilor în ierarhia organizaţiei
Obiective de dezvoltare	• Posibilitatea fiecărui salariat de a cunoaşte şansele de evoluţie în funcţie de performanţele proprii şi de obiectivele organizaţiei
Obiective procedurale	• Realizarea unui diagnostic permanent al resurselor umane • Gestiunea carierei (promovare, schimb de funcţie, retrogradare, concediere) • Identificarea nevoilor de formare şi perfecţionare • Ameliorarea relaţiilor dintre persoane • Dimensionarea salariilor • Sesizarea deficienţelor structurale şi actualizarea grilelor de calificare

Importanţa acordată diferitelor obiective depinde de perspectiva din care sunt formulate sau apreciate. De exemplu, dacă obiectivul principal al evaluării

performanţei îl constituie recompensele, evaluarea respectivă trebuie să aibă la bază performanţa efectivă şi să constituie o parte componentă a sistemului de recompense. Dacă obiectivul principal al evaluării performanţei îl constituie o posibilă promovare, este necesară o evaluare diferită care să aibă în vedere performanţa potenţială într-un post. Tot în cazul promovărilor sau al altor obiective administrative, practica managerială dovedeşte că evaluarea performanţei prezintă o nuanţă de indulgenţă mai accentuată, în timp ce, pentru situaţiile de cercetare, evaluarea performanţei păstrează cerinţa de obiectivitate relativ constantă. Dacă evaluarea performanţei este folosită pentru stimularea dezvoltării personalului ca resursă, evaluarea va urmări obţinerea unor date şi informaţii adecvate.

De asemenea, în timp ce unele obiective ale evaluării performanţei sunt deosebit de importante pentru unele decizii de personal, alte obiective pot fi relevante pentru comportamentul individual şi organizaţional. De fapt, între obiectivele organizaţionale ale evaluării performanţei şi cele individuale există, în cele din urmă, o condiţionare reciprocă.

Prin urmare, definirea cât mai precisă a obiectivelor evaluării performanţei şi înţelegerea gradului de complexitate sau a nivelului de dificultate al acestora prezintă o importanţă deosebită, iar realizarea lor pe o bază cât mai legală protejează atât organizaţia, cât şi pe angajaţii săi.

6. Erori potenţiale ale evaluării performanţelor

Ca orice activitate umană „procesul de evaluare a performanţelor s-a confruntat cu unele probleme generatoare de erori, a căror frecvenţă de apariţie este favorizată, atât de natura metodelor, tehnicilor sau sistemelor de evaluare utilizate, cât şi de absenţa bazei ştiinţifice a procesului de evaluare. Aceasta cu atât mai mult cu cât evaluarea resurselor umane are la bază percepţia evaluatorului, care, ca orice persoană are un sistem de valori propriu sau este supus propriilor limite". Erorile care apar în procesul de apreciere profesională sunt cauzate de o serie de factori, care pot să altereze rezultatele. Aceste erori se datorează celor care evaluează, dar frecvenţa apariţiei lor este favorizată de natura metodei utilizate. În procesul de prevenire al acestor erori este util ca cei care evaluează să ştie unde şi când pot apare aceste erori, dar şi cum pot fi ele prevenite.

- „Eroarea fundamentală" („l'erreur fundamentale") „constă în a atribui candidatului însuşi şi personalităţii sale comportamente, atitudini, reacţii imputabile, în realitate, mai curând mediului presiunii situaţiei". De exemplu, un individ pare a fi mai puţin concentrat (atent) asupra sarcinilor sale, dar datorită unor mari dificultăţi cu care se confruntă în viaţa de familie.
- „Efectul de cobai" („effect of cobay") se poate întâlni în cadrul discuţiilor care au loc cu persoana evaluată. „Discuţia, ea însăşi, este o situaţie în care candidatul

este observat şi judecat, iar el ştie acest lucru. Există motive serioase ca el să-şi modifice comportamentul său în funcţie de ceea ce el consideră ca se aşteaptă de la el în cursul discuţiei (efectul dezirabilităţii sociale) sau, mai simplu, pentru că se simte observat" (Gibson, 1988, p. 262).

- Stabilirea de proiecţie („le biceis de projections") se referă la tendinţa evaluatorului de a căuta şi a aprecia la un salariat o serie de caracteristici asemănătoare cu ale sale (situat în aceeaşi zonă cu el, are aceleaşi presupuneri extraprofesionale, are acelaşi opinii în unele probleme de ordin social etc.). În acelaşi sens, tendinţa de a evalua negativ pe cineva mult diferit de evaluator (chiar în ceea ce priveşte modul de a se îmbrăca, de a vorbi, de a aprecia unele evenimente etc.).
- Efectul de întâietate („l'effet de primaté") „se întâlneşte atunci când, adesea, sub impresia unei prejudecăţi, se acordă o importanţă exagerată unei caracteristici a unui individ, până în a face din aceasta baza explicativă a ansamblului comportamentelor sale".
- Efectul de halo „reprezintă tendinţa unui evaluator de a se lăsa impresionat de o anumită trăsătură a unei persoane fără a ţine seama şi de alte caracteristici ale acesteia". Această eroare (denumită şi „eroarea de evantai") „este definită de Feldman ca o corelaţie strânsă sau deosebit de importantă între evaluările dintre mai multe domenii ale performanţei. Din acest punct de vedere, însă, rareori un individ poate fi evaluat la acelaşi nivel în fiecare dintre dimensiunile sau caracteristicile de performanţă avute în vedere". De aceea, se folosesc scale de evaluare pe dimensiuni. (Cadin, Guerin, Pigeyre, 2007, 316-317).
- Eroarea evaluării logice (o variantă a efectelor de halou) constă în tendinţa unor evaluatori de a acorda calificative pe consideraţii „logice". Dacă un om se dovedeşte a fi inteligent se consideră (este logic) a poseda şi alte caracteristici (memorie, imaginaţie etc.)[2].
- Eroarea de indulgenţă sau de severitate. Aceasta poate apărea atunci când standardele de evaluare nu sunt corect concepute, ele fiind prea severe sau prea permisive. Când standardele nu sunt clar elaborate evaluatorul poate să le interpreteze eronat, producând eroarea de indulgenţă sau de severitate.
- Eroarea tendinţei centrale rezultă din înclinaţia umană de a evalua performanţele unui întreg colectiv la un nivel mediu, grupând majoritatea celor evoluaţi. Într-o categorie „de centru" (conform curbei Gauss).
- Eroarea de extrapolare rezultă din extinderea unei anumite tendinţe valabilă pentru evenimentele din trecut la ceea ce s-ar putea petrece în viitor fără a se lua în considerare posibilitatea unor schimbări („frângerea tendinţelor" – D. Bell).

[2] "În prezenta lucrare, termenul utilizat se referă la aureola creată în jurul personalităţii unui individ reprezentând expresia unei însuşiri positive sau negative asupra altora" (Nica Elvira, p. 181).

Evaluarea comportă două funcţii: „a judeca” şi a „a dezvolta”.

Judecata asupra aprecierii. Cel ce este evaluat ştie că în urma evaluării se va forma o opinie asupra sa. Evaluatorul ştie că trebuia să formuleze o judecată.

Discuţia de evaluare nu serveşte doar la a judeca. Scopul său este, de asemenea, de a avea mijloacele, de a ameliora performanţele, de a diagnostica dificultăţile şi a le remedia; este necesară o încredere reciprocă în schimbul de informaţii, o voinţă comună de a remedia ceea ce este nesatisfăcător.

A avea o bună diagnoză şi judecată asupra aceea ce nu este bun şi a schimba pentru a îmbunătăţi situaţia reprezintă două activităţi care implică atitudini diferite (uneori, chiar contrare). Sarcina de a judeca conduce la o atitudine defensivă (a nu spune ceva care ar fi în defavoarea celui evaluat) şi presupune o distanţare din partea evaluatorului, o atitudine critică, intransigentă, de analiză „nemiloasă” în scopul avantajelor pentru organizaţie.

Buna gestiune a acestui conflict presupune o bună informare a salariaţilor, câştigarea unei încrederi reciproce. În caz contrar evaluaţii vor da informaţii eronate, iar evaluatorii vor lua măsuri nejustificate.

7. Etapele procesului de evaluare a performanţelor resurselor umane

Se cuvine a vorbi despre un sistem al evaluării performanţelor resurselor umane considerat „ca un ansamblu de proceduri standardizate vizând obţinerea informaţiilor privind comportamentul profesional al salariaţilor organizaţiei”. Acest sistem ar cuprinde:

- proceduri de evaluare, standardizate;
- date şi informaţii necesare procesului de evaluare;
- modalităţi de obţinere a informaţiei şi de folosire a lor în procesul evaluării;
- criterii de evaluare a comportamentului profesional.
- standardele de performanţă şi criteriile de evaluare a resurselor umane;
- obiectivele eşalonării etc.

Un sistem corect de evaluare trebuie să îndeplinească următoarele condiţii:

- atenta pregătire şi mediatizare a sistemului de valori şi a procedurilor de evaluare a performanţelor, în scopul prevenirii reacţiilor de adversitate sau de contestare a rezultatelor; existenţa unui instrument formal de evaluare;
- folosirea unor criterii care limitează puterile absolute ale managerului; cunoaşterea personală şi contactul permanent cu persoana evaluată;

- pregătirea continuă a managerilor pentru activitatea de evaluare; existenţa unui sistem de revizuire, de către şefii ierarhici, a evaluărilor incorecte;
- consilierea şi sprijinirea celor care obţin performanţe slabe pentru a le da posibilitatea să-şi îmbunătăţească rezultatele

Cele mai des întâlnite cauze de eşec al unui sistem de evaluare sunt:

1. criterii neclare de performanţă sau instrument de evaluare ineficient;
2. relaţie de lucru proastă cu şeful;
3. lipsă de informaţii a evaluatorului privind la performanţele reale ale managerului.

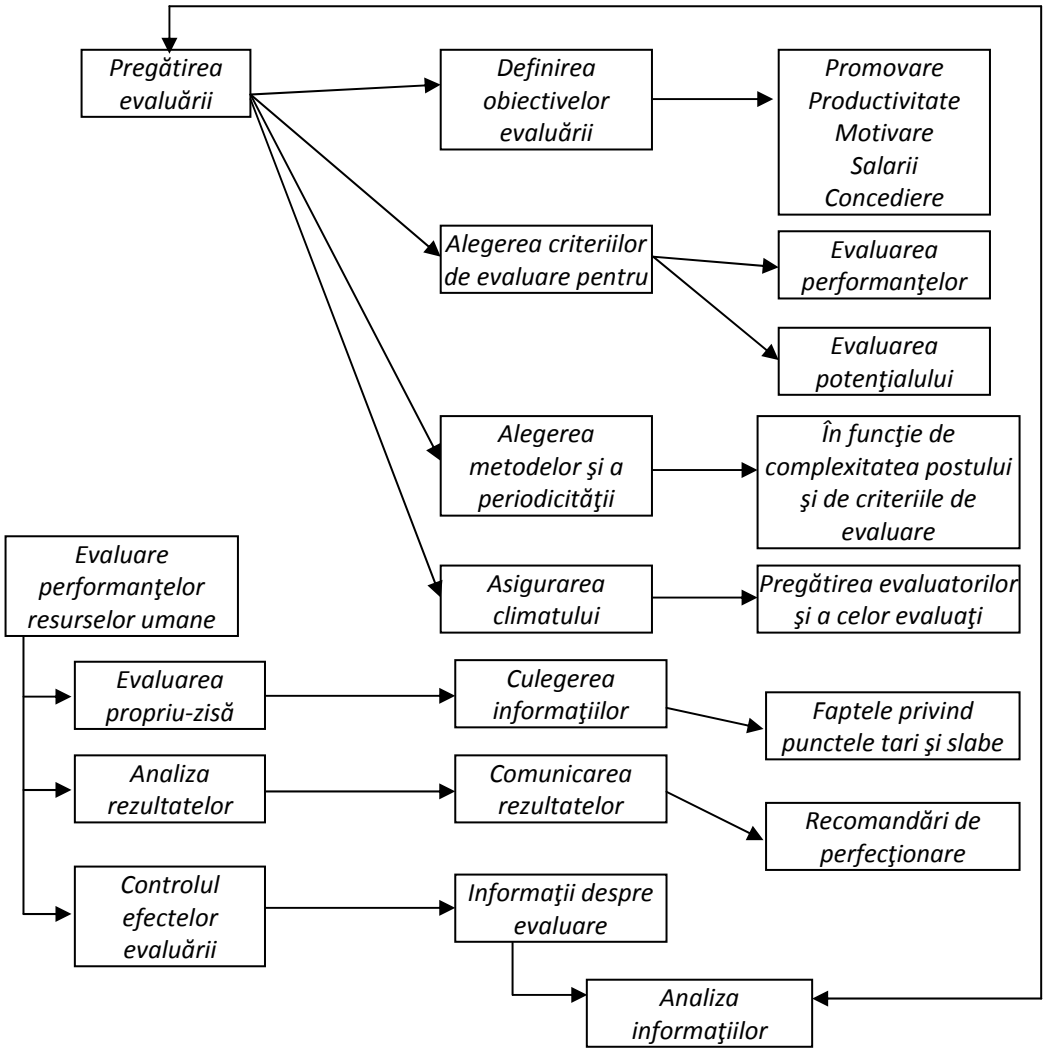


Figura 7.6. Sistemul de evaluare a performanţelor (Mathias, Nica, Rusu, 1997, p. 161)

Alte cauze pot fi reprezentate şi de lipsa de reacţie permanentă legată de performanţă, de concentrare asupra dezvoltării/îmbunătăţirii, lipsa abilităţilor evaluatorilor sau proceduri de analiză a performanţelor trecute ale angajaţilor lipsite de structură sau substanţă. De asemenea o problemă ar putea fi legată de autorul sistemului, deoarece cel mai adesea acesta fiind departamentul de resurse umane este foarte posibil ca el să nu fie bine înţeles şi stăpânit de către şefii ierarhici.

Aşa cum am mai subliniat pe parcursul expunerilor, nu există o singură rezolvare a unei probleme manageriale, gata elaborată şi posibilă a fi aplicată ca atare. Sistemul de evaluare depinde şi el, deci, de o serie de factori care pot influenţa desfăşurarea proceselor de evaluare.

În raport cu aceşti factori, managementul strategic elaborează tipul de resurse umane în care se va desfăşura afacerea şi, corelat, se va preciza tipul de performanţe urmărite.

Printre factori menţionăm:

a) cultura organizaţiilor (considerată ca reprezentând „softul comportamentelor organizaţionale") poate fi definită astfel:

   „Cultura organizaţiei (ca particularizare a culturii în ansamblul său) reprezintă un construct social prin care o organizaţie problematizează, interpretează şi soluţionează (răspunde) cerinţele sale de funcţionare ca urmare a unui proces de interacţiuni simbolice şi negocieri între membrii săi şi conducere, pe de o parte, şi între firmă şi stakeholderii săi, pe de altă parte." (Nica, 2006, p. 35)

   Cultura organizaţiei „programează" anumite comportamente, orientează organizaţia spre o anumită strategie de competitivitate, fixează obiectivele de performanţă în anumite zone ale pieţelor şi luptă pentru lideritate în conformitate cu criteriile de performanţă selectate.

b) domeniul de activitate. O firmă de confecţii va urmări alte performanţe faţă de una de utilaj de construcţii; vor fi o serie de performanţe generice (urmărite de toate firmele) cum ar fi: rentabilitatea, satisfacţia personalului, protecţia mediului, dar competiţia propriu-zisă se va duce căutând a se realiza performanţele specifice.

c) mărimea firmei. O firmă de mărime mică (cu până la 49 de salariaţi) va avea ca obiective performanţe diferite ce cele urmărite ce o microîntreprindere (cu până la 9 salariaţi) sau una mare (cu peste 249 de salariaţi).

d) segmentul de piaţă pe care se plasează firma. Prin segmentul de piaţă se înţelege tipul de comportament de consum al unei anumite populaţii. Astfel, în producţia standardizată, masificată, piaţa nu este divizată pe segmente (existând doar o piaţă limitată ca număr al populaţiei practicând un comportament al consumului de lux). În epoca modernă, P. Drucker a arătat că pieţele încep să se segmenteze pe criterii de stil de viaţă adică pe diferite criterii valorico-preferenţiale (a se vedea capitolul privind managementul antropocentric).

e) specificul „bazinului de recrutare a resurselor umane". În diferite ţări, regiuni şi chiar localităţi, populaţia aptă de muncă şi care este în căutarea unui loc de muncă prezintă mari diferenţieri în ceea ce priveşte nivelul pregătirii lor profesionale şi exigenţelor de angajare.

Lipsa unei forţe de muncă bine pregătite şi dispusă să accepte anumite munci poate influenţa în mare măsură tipul de performanţe stabilite ca obiectiv.

Etapele principale implicate în sistemul de evaluare a performanţelor resurselor umane.

Pregătirea evaluării presupune o serie de preocupări aflate într-o relaţie logică şi de asemenea dependentă de specificul activităţii depuse. Pe traiectoria procesului de evaluare, activităţile de pregătire sunt diverse, dar, de regulă, încep cu un element determinat:

I. Definirea obiectivelor evaluării.

Aşa cum am văzut într-un paragraf anterior, obiectivele evaluării sunt de diverse.

Credem că obiectivelor deja menţionate s-ar cuveni a se adăuga şi cele de natură socială, asigurarea satisfacţiei în muncă şi pentru muncă, aplicarea principiilor echităţii în realizarea evaluării, evitarea (rezolvarea) conflictelor sociale ca urmare a unor evaluări incorecte.

De asemenea, sunt o serie de obiective de nivel naţional: realizarea principiului responsabilităţii corporative, contribuţia organizaţiei la promovarea progresului ţării şi la puterea competiţională a economiei, cooperarea cu alte instituţii din U.E. (reţele, clustere, parteneriate etc.) etc.

II. Alegerea criteriilor de evaluare a performanţelor şi a potenţialului salariaţilor şi stabilirea standardelor de performanţă

Criteriile de evaluare a performanţei vizează atât rezultatele obţinute într-o perioadă trecută, cât şi potenţialul viitor al resurselor umane. Stabilirea criteriilor de performanţă presupune identificarea acelor caracteristici psihosocioprofesionale ale titularului care sunt relevante pentru obţinerea rezultatelor viitoare şi care asigură posibilitatea exercitării sarcinilor, competenţelor şi responsabilităţilor aferente postului.

Criteriile de evaluare a resurselor umane diferă în raport cu poziţia individului în ierarhia organizaţiei.

Criteriile de performanţă trebuie să îndeplinească anumite condiţii pentru ca resursele umane să obţină rezultate edificatoare:

- Criteriile trebuie să fie multidimensionale, complete şi bine corelate. Se ştie că în managementul taylorist (standardizat, masificat) criteriile de apreciere a lucrătorilor de execuţie se mărgineau la aspectele strict economico-tehnologice şi de disciplină (productivitate, execuţie întocmai a sarcinilor, ascultarea dispoziţiilor date de şefii ierarhici), în managementul antropocentric se operează o construcţie pe noi considerente socioculturale, luându-se în considerare

diversitatea determinantelor activităţii umane, a cerinţelor de consum, a impactului asupra vieţii la nivel familial şi societal etc.

- Criteriile trebuie să asigure o bună corelare a exigenţelor organizaţionale asupra muncii salariaţilor cu exigenţele şi necesităţile salariaţilor în ceea ce priveşte viaţa lor în afara organizaţiei. În ultimul timp, Uniunea Europeană a elaborat o serie de norme, prevederi concrete menite a „echilibra" preocupările profesionale cu obligaţiile şi aspiraţiile salariaţilor în calitatea lor se soţi, părinţi, cetăţeni etc.
- Criteriile trebuie să îmbine asigurarea şi realizarea drepturilor angajatorului faţă de bunul mers al afacerii cu identificarea, recunoaşterea şi asigurarea drepturilor angajaţilor faţă de o muncă decentă şi corect evaluată.
- Criteriile trebuie să fie consistente (să nu se contrazică), cât mai complete, să nu fie redundante (să nu se suprapună între ele, dar formulate uşor de înţeles şi apte a fi aplicate).

În contextul actual al creşterii rolului şi exigenţelor faţă de management, criteriile de evaluare a performanţelor manageriale se remarcă prin prinderea tot mai mare a elementelor legate de relaţiile sociale din organizaţie, fundamentarea comportamentelor salariaţilor pe un set coerent de valori şi anume menit a stimula valorificarea şi valorizarea diferenţelor de personalitate a salariaţilor.

Culturile moderne şi, pe baza lor, economiile moderne, sunt cele care se dezvoltă prin fructificarea diferenţelor pozitive.

Formula actuală: „Suntem diferiţi, dar egali şi avem o soartă comună" caută să îmbine proiectarea performanţelor resurselor umane conform cerinţelor globalizării cu cele ale localizării şi semnalizării.

În aceste condiţii, managerului îi revine o mare responsabilitate de a găsi calea cea mai accesibilă şi dezirabilă de proiectare a strategiilor de performanţă.

Standardele de performanţă reprezintă nivelul dorit al performanţei resurselor umane. Ele permit evidenţierea gradului în care au fost îndeplinite obiectivele, sarcinile şi responsabilităţile atribuite titularului postului. Reprezintă ansamblul normelor care reglementează specificul activităţilor şi operaţiunilor unui post, şi se exprimă prin următorii indicatori:

- **cantitatea**, respectiv volumul lucrărilor exprimate în unităţi de masură specifice activităţilor executate într-un anumit post;
- **calitatea**, respectiv completivitatea şi corectitudinea soluţiilor prezentate în lucrările specifice postului;
- **costul,** respectiv interesul angajatului pentru a limita costurile de funcţionare a instituţiei;
- **timpul**, reprezentând timpul de execuţie a lucrărilor, mai ales pentru acele lucrări pentru care nu se pot stabili norme de timp;

- **utilizarea resurselor**, respectiv capacitatea angajatului de a utiliza eficient resursele puse la dispoziţia sa prin specificul activităţilor postului;
- **modul de realizare a obiectivelor**, respectiv capacitatea angajatului de a se integra în echipa din care face parte, modul în care pune la dispoziţia acesteia cunoştinţele şi experienţa pe care le deţine.

Fiecare salariat trebuie să cunoască aşteptările organizaţiei (şefului) de la el în cadrul postului ocupat. În cadrul posturilor de rutină standardele implică mai mult o cantitate, cu ar fi producţia pe oră, pe zi, pe lună, şi o calitate, adică un nivel acceptabil al caracteristicilor produselor realizate. Dacă posturile implică activităţi mai complexe, activităţi mentale, standardele nu mai pot funcţiona adecvat în măsurarea performanţei, ceea ce nu înseamnă că nu pot exista standarde de performanţă ci doar că trebuie o altă abordare, de exemplu un sistem de standarde care să vizeze rezultatele.

Indiferent că se referă la cantitate, la calitate sau la orice alte aspecte ale postului, standardele trebuie să fie:

- specifice – persoana ce desfăşoară o activitate să ştie exect ce anume se aşteaptă de la ea să facă;
- măsurabile – organizaţia trebuie să aibă o scară de comparaţie a performanţei obţinută de angajat;
- realiste – posibil de atins.

III. Alegerea metodelor

Avându-se în vedere mare diversitatea a problemelor corelate de evaluarea performanţelor vom avea de a face cu o mare diversitate de metode, tehnici, procedee care pot fi folosite.

Să ne reamintim de ceea ce am spus cu privire la raportul dintre caracterul calitativ preponderent al caracteristicilor de performanţă şi posibilitatea limitată de cercetare a acestora prin metode cantitative.

Ca **metode calitative** de cercetare a performanţelor menţionăm:

- studiile „de caz”;
- analiza SWOT;
- discuţiile cu grupuri de referinţă („forum”);
- cercetarea documentelor;
- observarea directă şi capacitativă.

Ca **metode cantitative** sunt:

- chestionare cu răspunsuri închise sau deschise;
- scalele de tip numeric;

- scale ordinale;
- scale nominale.

Scalele numerice sunt cele care se pretează cel mai direct la măsurarea cantitativă. Condiţiile folosirii corecte a acestor scale sunt:

- să existe un punct de vedere obiectiv (de exemplu scala de măsurare a performanţelor privind îndeplinirea normelor de o persoană va începe cu un procent dat: între 80 – 90%).
- să prevadă intervale egale (de exemplul anterior, intervalul este de 10%, deşi următoarele intervale vor fi: 91- 100%, 101 – 110% etc.)
- scalele ordinale evaluează performanţele după aprecierea gradului (măsurii, importanţei, rolului etc.) unui tip de performanţă (fig. 7.7.)
- distanţa între intervale nu este egală şi nu poate fi măsurată. Un exemplu – distanţa ca semnificaţie între „aproape niciodată" şi următorul interval (fig. 7.8.) nu este egală şi nici nu poate fi standardizată cu distanţa dintre intervalele „4 şi 5" – „aproape întotdeauna".
- numărul intervalelor nu este determinat obiectiv. Scala de evaluare grafică (schema 5.7.) are uneori 4 intervale alteori 11 sau 5 aprecieri

Figura 7.7. **Scala de evaluare grafică (**Manole, 2006, p. 253)

A. Calitatea performanţei

Scăzută — Înaltă

B. Atenţie la detalii

Foarte slabă | Sub medie | Peste medie | Foarte bună

C. Calitatea generală

1 3 5 7 9 11

Innaceptabilă Medie Remarcabilă

D. Calitatea

1 2 3 4 5

Foarte multe rebuturi-greşeli | Acceptabilă, dar trebuie controlată des | Aproape fără rebuturi-greşeli

E. Reflectând natura detaliată a muncii şi a concentrării necesare pentru buna executare, angajatul ajunge la:

5. câteva greşeli substanţiale faţă de cele aşteptate;

4. puţine greşeli faţă de cele aşteptate;

3. multe greşeli faţă de cele aşteptate;

2. mai multe greşeli faţă de cele aşteptate;

1. foarte greşeli faţă de cele aşteptate.

Spre deosebire de scalele numerice, scalele ordinale nu au un „punct de plecare" obiectiv, ele pot începe cu aprecieri diferite – scăzută, foarte reală inacceptabilă, foarte multe, în mică măsură, totdeauna, fără excepţie etc.

De aceea, scalele ordinale se prelucrează cu o metodă specială (coeficientul gamman) şi nu cu procedeele proprii scalelor numerice.

Figura 7.8. **Scala de observare a comportamentului(**Manole, 2006, p. 256)

	Aproape niciodată				Aproape întotdeauna
Notează şi evaluează problemele atunci când sunt implementate politici sau procedee noi;	1	2	3	4	5
Menţine contactul vizual sau al privirii când vorbeşte angajaţilor;	1	2	3	4	5
Foloseşte atât notiţele, cât şi discuţiile când dă instrucţiuni;	1	2	3	4	5
Discută schimbările de politici sau procedee înainte de implementarea lor;	1	2	3	4	5
Consemnările sunt clare, concise şi uşor de înţeles;	1	2	3	4	5

Nivelul total al performanţei

- Sub nivelul acceptabil 5 – 9
- Acceptabil 10 – 14
- Bun 15 – 19
- Excelent 20+

Scalele nominale prezintă o serie de tipologii descrise prin cuvinte. Ordinea tipurilor nu este fixă (se începe cu un tip dar se putea începe şi cu celelalte). Prelucrarea acestor scale se face, de regulă, prin analiza calitativă. Nu trebuie să ne introducă în eroare cifrele anexate acestor descrieri, de aceea, în mod corect, ele nu se mai trec.

Existenţa acestor cifre (ca şi la scalele ordinale) ne poate sugera (greşit) că răspunsurile pot fi transpuse în numere şi prelucrate ca şi scalele numerice.

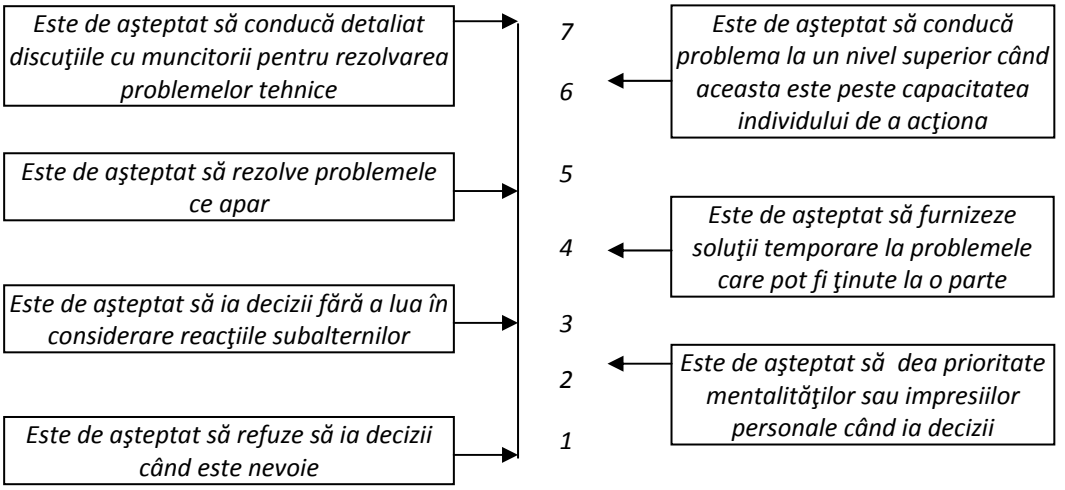

Este de aşteptat să conducă detaliat discuţiile cu muncitorii pentru rezolvarea problemelor tehnice
Este de aşteptat să rezolve problemele ce apar
Este de aşteptat să ia decizii fără a lua în considerare reacţiile subalternilor
Este de aşteptat să refuze să ia decizii când este nevoie
7
6
5
4
3
2
1
Este de aşteptat să conducă problema la un nivel superior când aceasta este peste capacitatea individului de a acţiona
Este de aşteptat să furnizeze soluţii temporare la problemele care pot fi ţinute la o parte
Este de aşteptat să dea prioritate mentalităţilor sau impresiilor personale când ia decizii

Figura 7.9. Scală de evaluare axată pe comportament pentru dimensiunea performanţei „rezolvarea problemelor/luarea deciziei" (Manole, 2006, p. 255)

IV. Asigurarea climatului favorabil proceselor de evaluare a performanţelor resurselor umane este o etapă, e condiţie esenţială. Ea urmăreşte realizarea unei încrederi reciproce între evaluatori şi evaluaţi pentru ca răspunsurile să fie sincere, complete, clare, credibile, iar evaluările (pe baza acestor răspunsuri) să fie, la fel, corecte, imparţiale.

Evaluatorii vor fi special pregătiţi pentru a convinge pe cei evaluaţi că răspunsurile nu vor genera măsuri nefavorabile lor ci vor favoriza luarea unor decizii „profitabile" organizaţiei şi a membrilor ei.

Celor evaluaţi li se vor explica obiectivele evaluării şi avantajele acesteia, atât pentru organizaţie, cât şi (cu deosebire) pentru fiecare salariat.

V. După ce pregătirea evaluării a fost realizată se trece la **evaluarea propriu-zisă** care implică înţelegerea informaţiilor şi prelucrarea lor (prin metodele anterior prezentate), analiza rezultatelor, comunicarea lor şi deciziile privind îmbunătăţirea performanţelor, controlul eficienţelor evaluării şi eventual, decizii (de tip feed-back), de schimbare a sistemului de performanţe, a criteriilor etc.

Evaluarea performanţelor resurselor umane nu este o activitate tehnică (aşa cum ar fi măsurarea dimensiunilor unei piese), ci exprimă o corelaţie socială interactivă determinată de factori diferiţi şi care intervin prin procese diverse.

Am avut ocazii să vorbim de teoria lui E. Goffman care prezintă evaluarea ca o interacţiune de tip simbolic (jocul unor actori pe „scena vieţii" interpretând roluri simbolic generate).

Ceea ce se cere a fi înţeles constă în aceea că relaţiile sociale din organizaţii, oricât de democrate ar fi acestea, sunt relaţii de putere.

Aşa cum a arătat Michel Foucault (1926 - 1984) şi alţii – orice relaţie socială este şi o relaţie de putere. „Puterea funcţionează. Puterea se exercită în reţea şi prin această reţea, indivizii, nu doar circulă, ei sunt tot timpul în poziţia de a îndura şi de a exercita această putere. Şi nu sunt nici o clipă ţinta inerentă şi consimţitoare a puterii, ci, tot timpul, releele acesteia. Altfel spus, puterea tranzitează prin indivizi, nu se aplică asupra lor" (Foucault, 2000, p. 45).

Puterea nu este deţinută doar de „unii" şi exercitată contra celor care nu au puterea. Puterea este o relaţie, în sensul că cei supuşi puterii o fac în măsura în care acceptă să se supună puterii.

După teoria lui Foucault, puterea are două moduri de „exprimare". Pe de o parte, avem puterea oficială (formală), sub forma suveranului, împăratului, parlamentelor, guvernelor, iar la nivelul organizațional , patronilor, managerilor etc., ceea ce Foucault o denumeşte „puterea suverană" şi, pe de altă parte, este „puterea disciplinatorie" – puterea care se bazează pe supunerea voită (dar nu şi dorită), din frică, interes, lipsa posibilităţilor de împotrivire, oportunism, obişnuinţă, educaţie etc. „Iar prin dominaţie nu înţeleg faptul masiv al <unei> dominaţii globale a unuia asupra celorlalţi, sau a unui grup asupra altora, ci nenumăratele forme de dominaţie ce se pot exercita în interiorul societăţii; aşadar, nu regele în poziţia sa centrală, ci supuşii în relaţiile lor reciproce, nu suveranitatea în edificiul ei unic, ci nenumaratele evenimente care au loc şi care funcţionează în interiorul corpului social" (Foucault, 2000, p. 43).

În organizaţii, argumentează Foucault, puterea se exercită prin relaţia dintre manageri şi salariaţi. Managerul (ca reprezentant al proprietarilor) conduce prin atribuţiile date de „puterea suverană" (poziţia sa oficială), dar, cu cât se trece de la autoritarism la democraţie, prin „puterea disciplinatorie".

Evaluarea performanţelor, fixarea obiectivelor şi a criteriilor, reprezintă un proces care determină „balanţa" beneficiilor între angajator şi angajat.

Încrederea reciprocă evaluator – evaluat este în funcţie de percepţia salariaţilor privind măsura în care evaluarea poate fi şi în avantajul lor. În orice situaţie, evaluarea va reveni angajatorilor, problema constă în ce măsură ea poate fi şi în beneficiul salariaţilor.

Manipularea poate interveni şi în acest domeniu sub forma unor metode des utilizate cum ar fi: autoevaluarea rezultatelor („self regulation") prin care se induce ideea neutralităţii evaluării, a imparţialităţii sale în raport cu conducerea

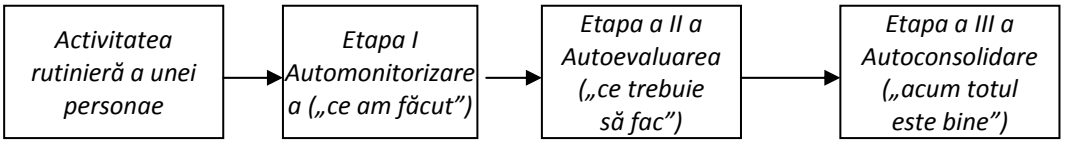

Activitatea rutinieră a unei personae
Etapa I Automonitorizare a („ce am făcut")
Etapa a II a Autoevaluarea („ce trebuie să fac")
Etapa a III a Autoconsolidare („acum totul este bine")

Figura 7.10. Modelul autoreglementării (Kanfer, Goldstein, 1991, p. 107)

Autoeficienţa, presupune puterea credinţei unui individ în abilitatea sa de a avea bune rezultate pe baza propriului comportament.

După Bondura, asemenea aşteptări ar avea la bază un proces de înălţare socială care ar genera auto-încrederea în forţele proprii şi încrederea în justeţea evaluării performanţelor sale de către manager (Bandura, 1997).

8. Interviul de evaluare a performanţelor

Pentru ca relaţiile evaluator-evaluat să se desfăşoare în condiţii cât mai familiale, se cere a se îndepărta pe cât posibil, atât neîncrederea evaluaţilor faţă de rostul evaluărilor cât şi ignorarea intereselor evaluaţilor de către evaluatori.

În vederea acestui obiectiv, se pot folosi o serie de procedee cum ar fi:

- evaluarea făcută de către colegi; (de către cei egali ca poziţie);
- evaluarea de către comisii de evaluare din instituţia respectivă;
- evaluarea de către evaluatori – experţi (din agenţii de evaluare).

Folosirea echipelor de coaching poate asigura o mediere între salariaţi şi evaluator (management). (Cruellas, 1994, p. 24-28)

Cine face evaluarea performanţelor?

- managerii îşi evaluează subordonaţii: este procedeul cel mai des întâlnită, favorizat de o puternică tradiţie; completarea de către manageri a unor jurnale în care se înregistrează evenimente, atitudini relevante ale subordonaţilor generează un important avantaj.
- subordonaţii îşi evaluează superiorii: evidenţiază situaţiile conflictuale dintre manageri şi subordonaţi, făcând posibilă îmbunătăţirea performanţelor manageriale şi identificarea managerilor incompetenţi; poate genera o atitudine "amabilă" a managerilor, orientată spre relaţia lor cu subordonaţii, în detrimentul preocupării şi exigenţei faţă de performanţele profesionale ale acestora; datorită fricii de represalii, subordonaţii tind fie să refuze această sarcină, fie să nu-şi evalueze în mod obiectiv superiorii.
- angajaţii de pe poziţii echivalente se evaluează între ei: modalitate destul de rar întâlnită; este eficientă mai ales când este utilizată combinat cu evaluările şefului ierarhic, astfel făcând posibilă identificarea aspectelor ce au fost evaluate mult diferit.
- autoevaluarea: aplicabilă mai ales când un salariat lucrează izolat sau are o meserie unică; aplicată şi ca etapă preliminară în cadrul evaluării de tip a);permite autoeducarea salariaţilor în vederea perfecţionării profesionale şi a dezvoltării carierei.

- evaluarea de către evaluatori externi: în general, foarte eficientă, când e realizată de specialişti/experţi; prezintă marele avantaj al obiectivităţii aprecierii datorate lipsei posibilelor consecinţe nefaste pe cale ierarhică; principalul dezavantaj îl constituie costul ridicat al realizării.

McGregor, unul dintre specialiştii recunoscuţi în managementul resurselor umane, a făcut următoarea remarcă anecdotică dar plină de adevăr: "Managerii nu se simt deloc confortabil când sunt puşi în postura de a juca rolul lui Dumnezeu." (Dodu, Tipon, 2000, p. 59)

Tot în ceea ce-i priveşte pe evaluatori, s-au mai observat ca evaluatorii sunt reticenţi la realizarea interviurilor de evaluare, găsind modalităţi de a se sustrage completării până la capăt a fişei de evaluare şi s-a constatat o inadecvată exploatare a evaluărilor, de exemplu, în sensul realizării unor transferuri, creşteri salariale etc.

Interviul de evaluare

Intervievarea este o formă specifică de comunicare interpersonală, pe parcursul căreia o persoană, intervievatorul, adresează întrebări unei alte persoane, intervievatul, care răspunde celui dintîi.

„Apreciatorul începe interviul prin încurajarea angajatului de a identifica şi discuta domeniile de probleme şi apoi să ia în considerare soluţiile pentru ele. Astfel angajatul joacă un rol activ în analizarea problemelor şi sugerarea de soluţii iar evaluarea performanţei rezultă din discuţiile în cadrul interviului de apreciere, în loc să fie impusă de apreciator celui care este apreciat." (Anderson 1993, pag.102)

Interviul, constă într-un schimb de informaţii între evaluator şi persoana evaluată şi presupune parcurgerea unor **etape**:

- pregătirea interviului - persoana care evaluează trebuie să sintetizeze toate dovezile disponibile cu privire la performanţele celui care va fi evaluat, inclusiv rapoartele, evidenţele şi alte materiale referitoare la perioada luată în consideraţie, să-şi revizuiască obiectivele şi criteriile de performanţă ale acestuia. Importante sunt: aprecierea anterioară şi rezultatele. Evaluatorul trebuie să îşi stabilească subiectele ce se vor discuta, întrebările şi posibilele consecinţe ale interviului.
- Defsăşurarea interviului – locul şi momentul interviului sunt foarte importante şi trebuie elese în aşa fel încât intervievatul să se simtă „confortabil". De asemenea climatul interviului, stabilit încă de la începutul acestuia de către intervievator este esenţial, trebuind să fie unui pozitiv, de încurajare.

Teoria şi practica în domeniu diferenţiază trei modalităţi de intervievare:

- Interviul structurat – presupune o listă de întrebări prestabilite, într-o anumită ordine, care pe parcursul derulării interviului se completează cu răspunsurile furnizate de intervievat.
- Interviul nestructurat – întrebările nu sunt prestabilite şi nici nu urmează vreo ordine, intervievatul adresându-le pe parcursul derulării interviului, ţinând seama de obiectivele pe care le urmăreştecare sunt clare şi bine definite.

- Interviul semistructurat – presupune existenţa unui cadru de întrebări de bază, care să acopere obiectivele interviului, dar fără o succesiune prestabilită.

Un **posibil plan de interviu** de evaluare a performanţelor îl prezentăm în continuare: (Torrington, Hall, Taylor, 2005 p. 343)

Scopul şi raportul	Punerea de acord cu cel care se evaluează Punerea de acord a structurii discuţiei Verificarea faptul că toate lucrările pregătitoare au fost făcute
Trecerea în revistă a faptelor	Trecerea în revistă a faptelor cunoscute despre performanţa în perioada anterioară acelul ce se va evalua
Punctele de vedere ale evaluatului	Cel care se evaluează este solicitat să comenteze performanţele sale din ultimul an, precizând ce a mers bine şi ce a mers mai puţin bine, ce ar putea fi îmbunătăţit, ce i-ar plăcea să facă în continuare, ce nu i-a plăcut în activitatea precedentă, posibile noi obiective.
Punctele de vedere ale evaluatorului	Evaluatorul adaugă propriile sale puncte de vedere, pune întrebări şi nu poate nu fi de acord, după caz, cu ceea ce a spus persoana evaluatul
Soluţionarea problemelor	Discutarea diferenţelor de opinii şi a modului cum ele pot fi soluţionate.
Stabilirea obiectivului	Punerea ce acord asupra acţiunilor care ar trebui întreprinse, şi de către cine.

Eficienţa evaluării performanţelor resurselor umane va fi mai mare dacă toţi cei care sunt implicaţi în procesul de evaluare au o imagine clară asupra menirii acesteia. De asemenea procesul de evaluare, pentru a fi eficient trebuie să „se potrivească cu celelate activităţi de resurse umane care „intră" în acest proces dar şi cu cele pe care le „alimentează" (planificarea carierei, instruirea şi planificarea RU). În acelaşi timp trebuie stabilite foarte clar obiectiveleevaluării, altfel, evaluatorii nu vor face decât să completeze nişte formulare pentru a da satisfacţie unei „plicticoase" persoane de la RU. În sfârşit, cei ale căror performanţe urmează a fi evaluate vor răspunde la întrebări şi vor veni cu idei cu o mai multă deschidere constructivă dacă vor fi înţeles şi crezut în scopurile procesului de evaluare a performanţelor!

Măsurarea este folosită pentru a-i determina pe angajaţi să muncească mai bine, şi nu pentru a ăasi angajaţii-problemă, ceea ce bineîntţeles că va ajuta organizaţia să aibă rezultate mai bune.(Traducere C. Popa, 2007, p. 158)

9. Evaluarea salariaţilor în funcţie de responsabilităţile ce le revin

Evaluarea rezultatelor obţinute de către muncitori, tehnicieni şi funcţionari este efectuată de către şeful ierarhic direct al acestora, iar rezultatele respectivei evaluări sunt înaintate spre analiză şefului ierarhic al acestuia. Acesta, după analiza rezultatelor prezentate şi efectuarea unor observaţii, retransmite forma finală a evaluării şefului direct al salariatului. În cadrul aprecierilor făcute de către şeful ierarhic direct sunt urmărite o serie de elemente, referitoare la:

- rezultatele obţinute de către salariat la nivelul postului pe care-l ocupă;
- potenţialul salariatului;
- perspectivele de dezvoltare profesională.

Pentru fiecare criteriu avut în vedere în procesul de evaluare, se apreciază nivelul performanţei pe o scară cu cinci mărimi, de la I la V, respectiv:

I. performanţă excepţională;

II. performanţă superioară cerinţelor postului;

III. performanţă corespunzătoare postului;

IV. performanţă acceptabilă, care însă necesită o îmbunătăţire în viitor;

V. performanţă insuficientă, inferioară cerinţelor postului.

Acest sistem de notare trebuie adus la cunoştinţa tuturor salariaţilor pentru a fi familiarizaţi cu criteriile şi metodele în funcţie de care sunt apreciaţi de către organizaţie.

Rezultatele evaluării fiecărui salariat sunt cuprinse într-un document intitulat *Fişă de evaluare a personalului*. Prezentăm, pentru exemplificare, în figura 5.11, un astfel de document.

FIŞĂ DE EVALUARE A PERSONALULUI

(pentru muncitori, tehnicieni şi funcţionari)

Anul ……..

Numele şi prenumele …… vârsta ……

Vechimea în organizaţie……Calificarea actuală ……

Locul de muncă …… Clasificarea legală a locului de muncă ……..

De cât timp salariatul este:

- cunoscut de către şeful său? …… ani; se află sub conducerea şefului său? …… ani; se află la locul de muncă actual?……..

Pentru fiecare întrebare, se va încercui numărul ce reflectă aprecierea dumneavoastră.

I. Evaluarea performanţei

1. *Cunoaşterea activităţii specifice postului* I, II, III, IV, V

- Salariatul cunoaşte activitatea specifică postului?

……

- Care sunt cunoştinţele complementare necesare a fi asimilate de către salariat?

……

2. *Calitatea activităţii desfăşurate* I, II, III, IV, V

- Calitatea muncii este corespunzătoare?

……

- Dacă nu, cum se poate ameliora ?

……

3. *Volumul activităţii desfăşurate* I, II, III, IV, V

- Volumul de activitate corespunde conţinutului postului?

……

- Dacă nu, de ce?

……

4. *Respectarea instrucţiunilor de muncă* I, II, III, IV, V

(în legătură cu lucrările executate, securitatea muncii…)

- Precizaţi îmbunătăţirile ce trebuie aduse

……

5. *Capacitatea de asimilare şi de apreciere* I, II, III, IV, V

- Posibilităţile de însuşire privind instrucţiunile referitoare la activitatea curentă

……

6. *Capacitatea de adaptare* I, II, III, IV, V

(Posibilitatea de însuşire de noi cunoştinţe corespunzător evoluţiilor înregistrate în specialitatea sa sau de asimilare a unor tehnici diferite faţă de cele presupuse de funcţia actuală)

……

7. *Calităţile personale* I, II, III, IV, V

(Memorie, spirit de echipă, creativitate, iniţiativă.)

- Care sunt principalele calităţi ale salariatului?

……

- Care sunt punctele sale slabe?

……

I, II, III, IV, V

8. *Evaluarea generală privind postul pe care-l ocupă în prezent* (ţinând cont de elementele anterioare)

Cum a evoluat faţă de evaluarea anterioară?

(a se sublinia aprecierea dată)

- A înregistrat un regres;
- Nu au fost înregistrate schimbări;
- Unele progrese;
- Progrese importante.

II. Orientare profesională

Salariatul este încadrat corespunzător pe postul pe care îl ocupă?

……

Dispune de calificările necesare şi pentru realizarea altor activităţi.

Care şi de ce?

……

III. Potenţialul profesional

- *Potenţialul de conducere* I, II, III, IV, V (iniţiativă, asumarea responsabilităţii, tenacitate)…

- *Potenţialul de promovare* I, II, III, IV, V (salariatul are cunoştinţe corespunzătoare pentru funcţii superioare faţă de postul pe care-l ocupă)

……

- Este calificat salariatul pentru o promovare?.....

- Dacă da, pe ce post poate fi promovat?.....

- În ce interval de timp poate fi promovat salariatul?.....

Prezentul formular a fost:			
Numele şi prenumele Funcţia	Întocmit de şeful direct	Văzut de superiorul şefului	Vizat de şeful compartimentului ierarhic superior (N+2)
Data şi semnătura	…… …… ……	…… …… ……	…… …… ……
Discuţiile cu salariatul Discuţiile au fost conduse de …… şi au permis stabilirea următoarelor concluzii: - Salariatul este satisfăcut de postul pe care-l ocupă?..... - Ce altă funcţie doreşte să ocupe şi de ce?..... - Alte precizări……			
Numele şi funcţia şefului ierarhic care a condus discuţiile ……			

Figura 7.11. Model de fişă de evaluare a salariaţilor

Pe baza rezultatelor obţinute de către angajat în urma procesului de evaluare, pentru criteriile *orientare profesională* şi *potenţial profesional*, este întocmit planul de pregătire profesională a acestuia. Propunerile sunt aduse la cunoştinţa salariatului care trebuie să îşi exprime acordul în acest sens. Din punctul de vedere al posibilităţilor şi oportunităţilor interne de îmbunătăţire a pregătirii profesionale, salariatul poate beneficia de:

- stagiu în cadrul unor compartimente funcţionale;
- iniţiere (perfecţionare) în informatică;

– perfecţionarea profesională prin cursuri intensive;

– perfecţionarea cunoştinţelor de limbă străină etc.

În vederea asigurării unui nivel cât mai ridicat de obiectivitate şi transparenţă, trebuie să i se prezinte salariatului primele două capitole din fişa de apreciere, în scopul de a cunoaşte modul în care este apreciat şi mai ales pentru a clarifica anumite aspecte pe care acesta le consideră discutabile, privind:

– criteriile apreciate la un nivel inferior şi posibilităţile de îmbunătăţire de care acesta dispune;

– eliminarea unor neînţelegeri în legătură cu modul în care este apreciat.

Prezentarea fişei de evaluare şi discuţiile avute cu salariatul sunt finalizate într-o sinteză, consemnată în fişa respectivă şi în cuprinsul căreia se menţionează dacă persoana evaluată este mulţumită de locul de muncă pe care-l ocupă, care sunt aspiraţiile sale profesionale şi, după caz, alte elemente ce pot fi relevante din punct de vedere profesional.

Aprecierile privind potenţialul profesional şi perspectivele fiecărui salariat sunt însă confidenţiale şi se realizează de către şeful său direct împreună cu şeful acestuia.

În cazul personalului managerial, metodologia de apreciere are anumite elemente comune cu cea descrisă anterior. Există însă unele aspecte din conţinutul fişei de evaluare care sunt diferite, luând în considerare specificul responsabilităţilor pe care managerii le au şi calităţile solicitate în acest sens (figura 7.12).

EXTRAS DIN FIŞA DE EVALUARE PENTRU PERSONALUL MANAGERIAL

A) Eficacitatea activităţii salariatului I, II, III, IV, V

(evaluarea se face cu ajutorul unei scale pe cinci nivele)

- Îşi organizează propria activitate în mod metodic, precis şi pe baza unui plan de acţiune?
- Analizează problemele de fond? (capacitate de analiză)
- Îşi stabileşte punctele importante? (capacitate de sinteză)

Angajatul dispune de următoarele abilităţi, aptitudini şi calităţi? **I, II, III, IV, V**

- Dinamism;
- Conştiinţă profesională;
- Rezistenţă la efort;

- Capacitatea de coordonare;
- Sinceritate şi loialitate.
  - Recomandări în scopul îmbunătăţirii activităţii ……..
  - Care sunt calităţile esenţiale ale salariatului? ……..……
  - Care sunt principalele puncte slabe ale salariatului (inclusiv aptitudini psihice, sănătate)?……..……..
  - **Capacitatea de conducere I, II, III, IV, V**
  - Salariatul posedă următoarele calităţi?
    - judecată;
    - iniţiativă;
    - entuziasm;
    - responsabilitate;
    - spirit de cooperare;
    - capacitate de comunicare;
    - uşurinţă de exprimare.

Aceste calităţi îi permit salariatului **I, II, III, IV, V:**

- să repartizeze sarcinile conform aptitudinilor fiecărui subordonat?
- să organizeze munca subordonaţilor săi?
- să formeze şi să îşi stimuleze propriii subordonaţi?
- să controleze activitatea subordonaţilor săi şi să stabilească măsurile de îmbunătăţire pe baza observaţiilor sale?
- să anime grupul social pe care-l conduce?

Recomandări în scopul îmbunătăţirii……..

……

Fig. 7.12. Extras din fişa de evaluare a personalului managerial

După completarea formularelor, compartimentul de resurse umane al respectivei companii trebuie să primească, pe cale ierarhică, fişele şi rapoartele de evaluare a personalului. Pe baza acestora, specialiştii de resurse umane vor identifica măsurile

ce se impun pentru formarea profesională, pentru schimbarea locului de muncă sau pentru promovarea unor angajaţi. Aceste măsuri trebuie aduse la cunoştinţa salariaţilor.

De asemenea, evaluarea salariaţilor reprezintă o modalitate importantă utilizată cu scopul de a identifica potenţialul profesional şi de conducere al angajaţilor şi de a implementa, pe această bază, o serie de soluţii în vederea îmbunătăţirii folosirii resurselor umane de care organizaţia respectivă dispune.

Practica managerială în domeniul resurselor umane atestă faptul că activităţile de recrutare, selecţie şi deciziile de promovare, remunerare, disponibilizare necesită pentru fundamentare o anumită formă de evaluare a performanţelor. În cadrul organizaţiilor există, astfel, două sisteme de evaluare a performanţelor: evaluarea informală şi evaluarea formală.

Evaluarea informală a performanţelor **–** relaţiile zilnice între manager şi salariat oferă multiple ocazii prin care poate fi evaluată performanţa salariatului. Una dintre preocupările managerilor este aceea de a-şi observa şi evalua subordonaţii, astfel evaluarea informală este adhoc, bazându-se în aceeaşi măsură pe intuiţie, cât şi pe dovezi concrete ale rezultatelor obţinute.

Evaluarea continuă a performanţei unui angajat de către managerul său se realizează prin observaţii, discuţii, examinări în timp şi este caracterizată printr-un grad ridicat de subiectivism. Acest tip de evaluare se practică atunci când nu este permisă întreruperea activităţii celui examinat şi atunci când timpul disponibil al managerului sau subordonatului este limitat.

Evaluarea formală **–** presupune evaluarea performanţelor resurselor umane din cadrul organizaţiei într-un mod sistematic şi planificat.

Acest tip de evaluare presupune un contact oficial între manager şi salariat, precum şi consemnarea în scris a observaţiilor privind performanţa angajaţilor. Evaluarea formală a angajaţilor este de preferat să fie realizată la anumite intervale de timp, de regulă, o dată sau de două ori pe an.

Evaluarea formală sau sistematică presupune existenţa unei metodologii oficiale, iar dacă se mediatizează sistemului de valori şi procedurile de evaluare, standardele şi criteriile de evaluare folosite sunt specificate în avans sau determinate în prealabil, reacţiile de contestare a rezultatelor pot fi prevenite, iar tendinţa de a da evaluării o anume părtinire este mult diminuată.

Folosită frecvent în organizaţiile moderne, profesioniste, evaluarea formală îşi propune mai multe obiective:

- stabilirea recompenselor personalului – pentru a atinge acest obiectiv, procedura de evaluare trebuie să aibă la bază rezultatele şi performanţa efectiv obţinută şi trebuie să fie parte componentă a sistemului de recompense al organizaţiei. De asemenea, evaluarea performanţelor permite ca recompensarea angajaţilor să fie percepută ca echitabilă;

- relevarea feedback-ului privind performanţa – angajaţii simt nevoia unui feedback cât mai corect al performanţei şi a unor informaţii care să le evalueze eficienţa eforturilor de îmbunătăţire a performanţei. Evaluarea performanţei poate fi utilizată pentru stimularea dezvoltării angajatului, având un rol important în îmbunătăţirea performanţei, precum şi în determinarea obiectivelor carierei;
- identificarea nevoilor individuale de pregătire şi dezvoltare a personalului – prin intermediul evaluării performanţelor se pot semnala unele carenţe în pregătirea angajaţilor, se pot obţine informaţii privind punctele slabe sau punctele forte ale angajaţilor care urmează să beneficieze de cursuri de pregătire sau dezvoltare profesională;
- discutarea obiectivelor carierei pe termen lung – evaluarea performanţelor oferă managerilor şi angajaţilor posibilitatea realizării unor discuţii despre planurile pe termen lung privind cariera. Pe baza performanţei anterioare, superiorul ierarhic are prilejul să ofere subordonatului, unele recomandări privind modalităţile de îmbunătăţire a performanţei în vederea realizării obiectivelor carierei sale;
- sporirea motivaţiei angajaţilor – existenţa unui program de evaluare a performanţelor are un efect motivaţional generator al unui comportament pozitiv care încurajează iniţiativa, dezvoltă simţul responsabilităţii, permite perceperea poziţiei în ierarhia organizaţională şi stimulează efortul pentru performanţă;
- îmbunătăţirea comunicării şi intensificarea colaborării între manageri şi subordonaţi – evaluarea performanţei constituie o bază a interacţiunii părţilor menţionate care ajung să se cunoască din ce în ce mai bine;
- aplicarea principiului oportunităţilor egale – în elaborarea multor decizii din domeniul resurselor umane, precum şi în etapele procesului de evaluarea performanţelor există tendinţa potenţială pentru apreciere necorespunzătoare;
- desfăşurarea corespunzătoare a unor activităţi din domeniul resurselor umane – datele şi informaţiile privind evaluarea performanţelor permit elaborarea unor decizii manageriale raţionale privind domeniul resurselor umane, precum şi formalizarea activităţilor de personal.

Obiectivele organizaţionale ale evaluării performanţelor pot fi sintetizate astfel:

– Concordanţa performanţelor şi contribuţiilor individuale cu misiunea şi obiectivele organizaţionale;

– Sesizarea neconcordanţelor între obiectivele organizaţionale şi strategiile privind resursele umane;

– Descrierea posturilor şi ajustarea conţinutului lor;

– Ameliorarea eficacităţii organizaţionale;

– Garanţia că responsabilităţile sunt bine definite, iar planurile sunt echilibrate;

– Realizarea unor concordanţe între oamenii şi funcţiile existente în structura organizatorică.

Procesul de evaluare a performanţelor, prin obiectivele sale, aduce beneficii atât la nivelul organizaţiei, cât şi pentru managerii şi subordonaţii implicaţi:

Beneficiile evaluării performanţei

Pentru angajat	Pentru manager	Pentru organizaţie
- Oportunitatea de a-i încuraja pe angajaţi să-şi analizeze rezultatele recente în materie de performanţă şi dezvoltare; - Recunoaşterea acelor aspecte ale muncii pe care le consideră dificile sau iritante, precum şi a contribuţiilor care le-au fost apreciate; - Analiza şi confirmarea obiectivelor convenite şi a standardelor, conform cărora urmează să lucreze în viitor; - Identificarea tuturor măsurilor concrete care s-ar putea lua pentru îmbunătăţirea performanţei curente (instruire, îndrumare); - Şansa de a discuta despre aspiraţiile de carieră sau eventualele mutări în direcţia aspiraţiilor profesionale; - Îmbunătăţirea relaţiilor de muncă prin amplificarea comunicării şi a înţelegerii.	- Oportunitatea de a-i motiva pe angajaţi prin recunoaşterea realizărilor; - Şansa de a clarifica şi întări obiective şi priorităţi importante astfel încât angajaţii să poată vedea precis unde se încadrează contribuţiile lor; - Oportunitatea de a afla temerile şi speranţele angajaţilor cu privire la rolurile lor curente şi viitoare; - Baza de pornire pentru discutarea şi convenirea direcţiilor de acţiune cu angajaţii; - Clarificarea zonelor de suprapunere între posturi, îmbunătăţirea de ansamblu a echipei.	- Asistenţă pentru planificarea succesiunii pe post: - identificarea angajaţilor care ar putea fi promovaţi în viitor; - cerinţe de dezvoltare şi instruire a angajaţilor performanţi; - Ajutor în planificarea forţei de muncă: identificarea plusurilor şi minusurilor în privinţa competenţelor profesionale existente şi a cerinţelor de dezvoltare din toate compartimentele organizaţiei; - Garanţia faptului că obiectivele convenite pentru grupuri şi angajaţi individuali se armonizează cu obiectivele organizaţiei; - Comunicare mai bună la nivelul întregii organizaţii; - Rezultate organizaţionale îmbunătăţite.

Întrebări şi teme de reflecţie

1. Precizaţi care sunt principalele erori de evaluare întâlnite de dvs. şi precizaţi ce efecte au ele asupra celor în legătură cu care s-au „comis" respectivele erori.
2. În ce moduri credeţi că aţi putea măsura performanţa profesională pentru următoarele posturi: operator de date, instalator liber profesionist, operator centru de apelare, supraveghetor?
3. După părerea dvs. cine ar trebui să conducă interviul de evaluare?
4. Ce credeţi despre următoarele aprecieri auzite frecvent la interviurile de evaluare?
   a) «Ei, iată-ne din nou împreună. Sunt sigur că nu-ţi place genul acesta lucru precum nici mie nu-mi place, aşa că hai să-l facem.»
   b) «Acum nu-i nimic de îngrijorare. Este destul de lipsit de durere şi poate fi util. Aşa că relaxează-te şi lasă-mă să-ţi pun câteva întrebări»
   c) «Mă întreb dacă te voi observa mai mult decât tu vei reuşi în privinţa mea»
   d) «Ei, bine, să înceapă bătălia».
5. Credeţi că managerii pot sprijini performanţele angajaţilor? Dacă da, în ce mod credeţi ca ar pute-o face şi cât de eficient ar fi acest lucru?
6. Sunt destule situaţii în care nu se poate desprinde sau este dificil de separat performanţa de contextul muncii. În aceste situaţii cum v-aţi concentra asupra performanţei angajatului?

Bibliografie:

Anderson N., Herriot P. (1994), *Assesement and Selection in Organization*, New York, John Wiley

Boudon Raymond coord. (1997), *Tratat de sociologie*, Bucureşti, Editura Humanitas

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. (2007), *Gestion de resources humaines*, Paris, Dunod.

Cruellas P. (1994), *Coaching: un nouveau style de management*, Paris, ESF Editeur

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005), *Human Resource Management*, sixth edition, Anglia Prentice Hall

Ferris G.R., Buckley R.M. (1996), *Human Resources Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall

Foucault M. (2000), Cuvintele şi lucrurile, Bucureşti, Editura Universitară

Gibson J. L. (1988), *Organization*, Texas, Business Inc.

Goffman E. (2003), *Viaţa cotidiană ca un spectacol*, Bucureşti, Editura Comunicare.ro

Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. (1990), *Organizational Behavior and Management*, Boston, Homewood, Illnnois

Manole, C. (2006), *Managementul resurselor umane n administraţia publică*, Bucureşti, Editura ASE,

Manolescu A., Lefter, V., Deaconu, A., (2007), *Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura Economică.

Dodu, M., Tipon, C. (2000), *Managementul resurselor umane în administraţia publică,* Cluj-Napoca, Fundaţia Civitas pentru Societatea Civilă şi Facultatea de Ştiinţe Politice şi Administrative, Universitatea Babeş-Bolyai

Mathis R. L., Nica P.C., Rusu C. (*1997), Managementul resurselor umane*, Bucureşti, Editura Economică

Nica, E. (2008), *Psihosociologia managerială*, Bucureşti, Editura Economică

Nica, E. (2010), Elaborarea şi folosirea studiilor de caz în managementul resurselor umane, Bucureşti, Editura Economică

Pinnington A., Edward T. (2000), *Introduction to Human Resource Management*, New York, Oxford University Press

Popa C., Traducere, (2007) " *Managementul performanţei, srategii de obtinere a rezultatelor maxime*", Iaşi, Ed.Polorom

Bandura A. (1997), *Self Efficacy. Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*, Psichological Review, vol. 84, no. 2

European Competitiveness in the 21 st Century, Cooley Mike, (1990), Commision of the European Communities

Commission of the European Communities, 2002, COM 347 final

Commission of the European Communities, 2002, COM 714 final

European Commssion, 2001, Luxemburg

European Innovation Scoreboard 2007/ www.promoni-europe.eu

Capitolul 8

Managementul carierei

Cea mai bună răsplată pentru muncă nu este ceea ce câştigi, ci ceea ce devii datorită ei.

(John Ruskin)

Subcapitole

1. Conceptul de management al carierei
2. Managementul carierei la nivel personal, managerial şi organizaţional
3. Evoluţia în carieră
4. Evaluarea carierei

Obiectivele capitolului

În urma studierii acestui capitol, ar trebui să puteţi să:

– Reperaţi responsabilităţile individuale şi organizaţionale în managementul carierei
– Identificaţi etapele carierei profesionale
– Realizaţi un plan de carieră
– Evaluaţi propria carieră
– Formulaţi sugestii privind managementul eficient al carierei

1. Conceptul de management al carierei

Carierele sunt strâns legate de organizaţii, fie că se desfăşoară în cadrul unei singure organizaţii, fie că presupun schimbarea mai multora. Peisajul organizaţiilor s-a schimbat dramatic în ultimii 20-30 de ani, în special ca urmare a intensificării competiţiei la nivel global şi a utilizării pe scară largă a noilor tehnologii ale informaţiei şi comunicării (Guerrerro S. et al., 2004). Asistăm astfel la flexibilizarea şi adaptabilitatea structurilor organizaţionale, reflectate prin redimensionări, restructurări şi relocări de personal şi de activităţi şi rezultând în organigrame aplatizate, îmbogăţirea conţinutului activităţilor sau externalizarea activităţilor non-esenţiale (Johns G., 1998, p. 560). Toate aceste mutaţii şi-au pus amprenta şi asupra carierelor, aflate în permanentă corelaţie cu acumularea de competenţe noi.

Pe de o parte, studiile sociologice în acest domeniu relevă tendinţa majorităţii angajaţilor de mobilitate în carieră: în prezent, majoritatea angajaţilor nu îşi asociază evoluţia profesională cu un singur angajator, ci mai degrabă cu mobilitatea în carieră, fiecare etapă de evoluţie fiind asociată altui angajator (Crabtree J., 1999).

Până în urmă cu câţiva ani, în practica managementului resurselor umane, se discuta despre un „contract psihologic" între angajat şi angajator: în schimbul loialităţii angajaţilor, compania „avea grijă" de aceştia (Arthur M. B., 2008). Dacă în deceniile trecute contractul psihologic între angajat şi angajator „garanta" securitatea postului, continuitate şi loialitate, noul tip de contract psihologic poate fi caracterizat printr-un echilibru între contribuţiile fiecărei părţi şi asigurarea competitivităţii pe piaţa muncii (Guerrero S., 2004).

În prezent, se constată o mutaţie în demografia populaţiei active, în atitudinea faţă de muncă şi în percepţia asupra managementului carierei: angajaţii nu mai aşteaptă ca organizaţia să le creeze cadrul propice pentru evoluţia în carieră în mod unilateral şi să le gestioneze evoluţia profesională.

Abordările contemporane sunt mult mai pragmatice, orientate spre obiective pe termen scurt, menite să asigure realizarea unor etape concrete în evoluţia carierei (Eby L. T. et al, 2005). Astfel, managementul carierei permite angajaţilor să îşi cunoască, să îşi evalueze şi să îşi dezvolte competenţele şi domeniile de interes profesional şi personal în vederea obţinerii unui beneficiu mutual – la nivel personal şi la nivelul companiei (Dessler G., 2008).

Din această perspectivă, ne propunem o analiză a managementului carierelor contemporane, pornind de la premisa că un management al carierei este eficace doar în măsura în care este perceput ca atare de beneficiarul final, angajatul. Un management al carierelor eficient la nivel organizaţional poate fi o sursă directă de motivare şi de fidelizare a angajaţilor, conducând la acumularea de cunoştinţe şi

competenţe la nivel instituţional şi fiind o sursă de avantaj concurenţial (Kuijpers MACT, Scheerens J., 2006).

Figura nr 8.1. prezintă etapele procesului de management al carierei organizaţionale.

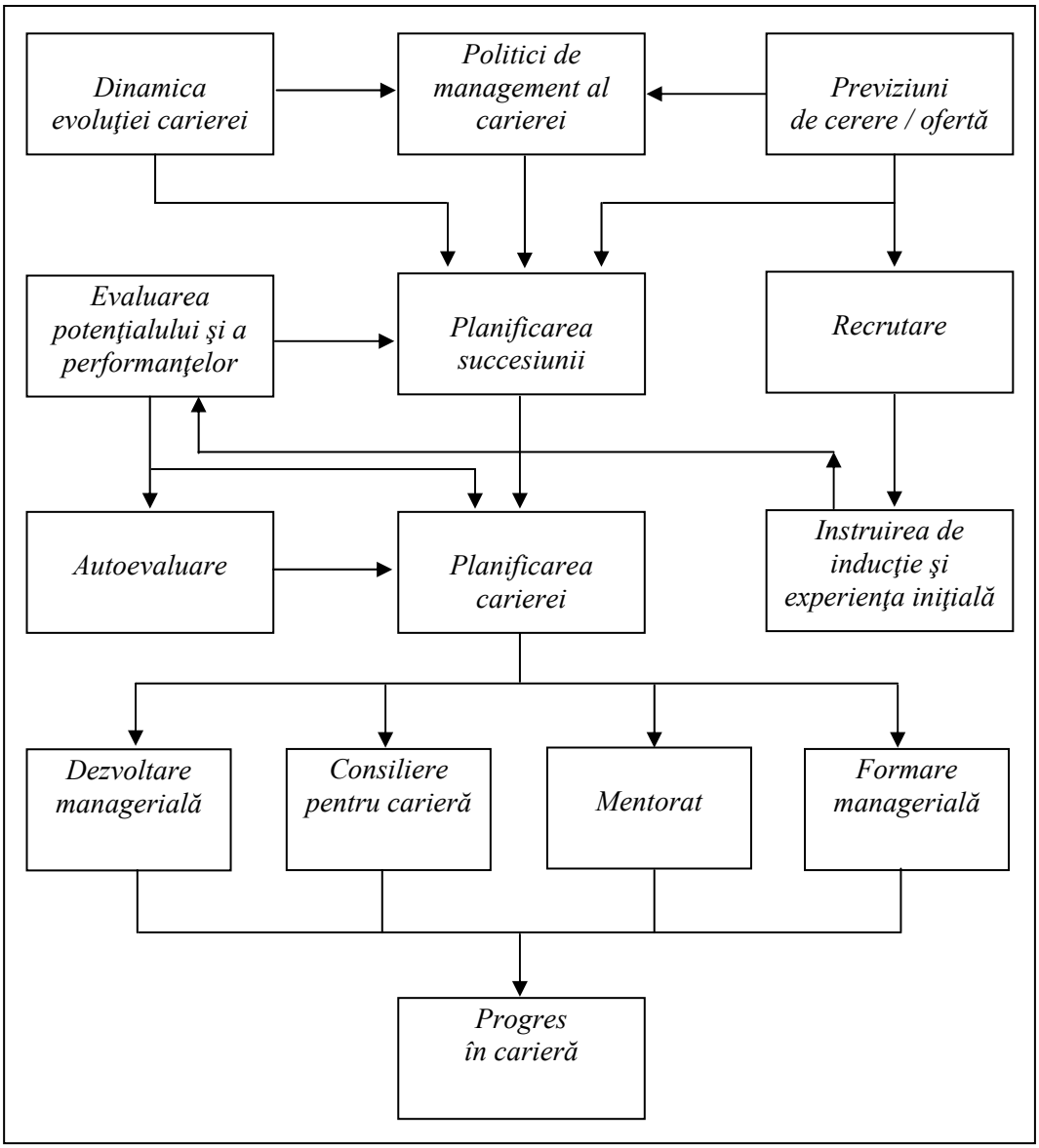


Figura nr 8.1. Etapele procesului de management al carierei

Sursa: Armstrong M., 2003, p. 539

Există diferite opinii şi o multitudine de definiţii ale carierei. Considerăm că cea mai adecvată este cea dată de Gary Johns (1998, p. 560): „Cariera este o succesiune evolutivă de activităţi profesionale şi poziţii profesionale pe care le atinge o persoană, ca şi atitudinile, cunoştinţele şi competenţele dezvoltate de-a lungul timpului". Am selectat această definiţie a carierei deoarece reflectă atât ideea de dinamică profesională în timp şi spaţiu, cât şi acumularea de competenţe pe parcursul evoluţiei profesionale. Teoriile privind cariera fac distincţie între cariera internă / subiectivă şi cariera externă / obiectivă (teoria lui Hall, citată de Manolescu A., 2004, p. 323).

Dată fiind importanţa crescândă acordată capitalului uman în cadrul organizaţiilor contemporane, putem constata o preocupare din ce în ce mai intensă pentru activităţile de management al carierei la nivel organizaţional. În acelaşi timp, evoluţiile înregistrate la nivel psiho-social au determinat o schimbare de atitudine a angajaţilor faţă de propria evoluţie profesională şi faţă de stabilitatea locului de muncă.

Obiectivele managementului carierei sunt, conform lui Armstrong (2003, pp 537 – 538):

- Acoperirea necesităţilor organizaţiei în materie de succesiune managerială,
- Asigurarea formării profesionale şi a acumulării de experienţă practică pentru angajaţii cu potenţial în vederea preluării unui nivel superior de responsabilitate,
- Asigurarea acţiunilor de îndrumare şi susţinere pentru angajaţii cu potenţial în vederea valorificării acestui potenţial şi a realizării unei cariere de succes în cadrul organizaţiei sau în afara acesteia, conform talentului şi aspiraţiilor individuale.

Conform lui Armstrong, managementul carierei planifică şi modelează progresul indivizilor în cadrul unei organizaţii în concordanţă cu evaluarea nevoilor organizaţionale, dar şi cu performanţele, potenţialul şi preferinţele individuale.

2. Pilotajul carierei la nivel personal, managerial şi organizaţional

În ceea ce priveşte managementul carierei la nivel individual, un reper important în literature de specialitate îl constituie teoria orientării în carieră a lui Holland. Această teorie are la bază ipoteza că există o orientare în carieră, un tipar relativ stabil al talentelor, valorilor, atitudinilor şi activităţilor ocupaţionale (Johns G. 1998, pp 561 - 562). Astfel, convergenţa sau divergenţa dintre orientarea în carieră şi exigenţele/recompensele specifice mediului profesional pot determina atitudinile individului faţă de muncă. Această influenţă este prezentată în fig. nr 8.2.

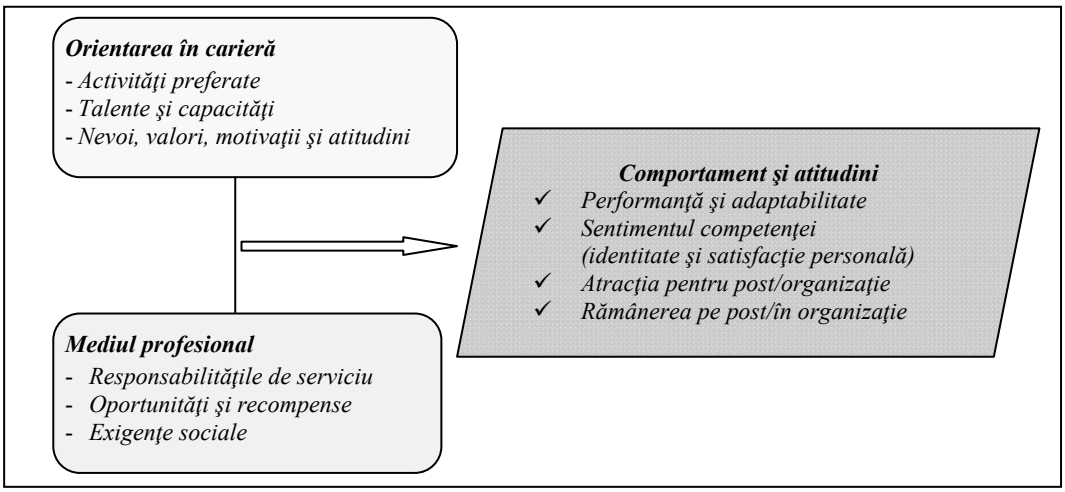

Orientarea în carieră
- Activităţi preferate
- Talente şi capacităţi
- Nevoi, valori, motivaţii şi atitudini
Comportament şi atitudini
✓ Performanţă şi adaptabilitate
✓ Sentimentul competenţei (identitate şi satisfacţie personală)
✓ Atracţia pentru post/organizaţie
✓ Rămânerea pe post/în organizaţie
Mediul profesional
- Responsabilităţile de serviciu
- Oportunităţi şi recompense
- Exigenţe sociale

Figura nr. 8.2. Orientarea în carieră şi impactul asupra comportamentului profesional al individului

Sursa: Johns G., 1998, p. 562

Conform teoriei lui Holland (citat de Johns, 1998), cele şase tipuri de orientare în carieră sunt:

- *Tipul convenţional* – indivizi care preferă activităţile ordonate, supuse regulilor, care în general cuprid organizarea informaţiei scrise sau numerice, analiza rezultatelor în baza unui set de proceduri bine definite;
- *Tipul artistic* – indivizi care preferă activităţile ambigue şi nesistematice, care antrenează crearea unor forme expresive de scriere şi exprimare verbală sau vizuală;
- *Tipul realist* – indivizi care preferă activităţile ce presupun manipularea fizică a obiectelor într-un mediu profesional bine ordonat, cu puţine cerinţe sociale;
- *Tipul social* – indivizi care preferă activităţile care implică informarea, ajutorarea şi dezvoltarea altora şi cărora le displac mediile profesionale bine ordonate şi sistematizate;
- *Tipul întreprinzător* – indivizi cărora le place să lucreze cu oamenii, dar îşi concentrează energia spre activităţile de conducere şi control a celorlalţi în vederea atingerii obiectivelor organizaţionale sau a obţinerii de beneficii materiale;
- *Tipul investigativ* - indivizi care preferă activităţile care implică observarea şi analizarea fenomenelor pentru a-şi dezvolta cunoaşterea şi înţelegerea.

Teoria lui Holland privind orientarea în carieră este în primul rând interesantă din perspectiva alegerii carierei. Chiar dacă repartizarea indivizilor în şase categorii de cariere pare arbitrară, această teorie permite hibrizi în ceea ce priveşte analiza carierelor individuale. Această abordare permite identificarea unor medii profesionale cu probabilitate mare de a atrage un anumit tip de individ.

În perspectiva managementului carierei la nivel individual, o teorie importantă este cea a lui Schein privind ancorele carierei (citat de Johns G., 1998, pp 564 - 566). Conform lui Schein, ancorele carierei sunt tipare distincte de talente, obiective, nevoi şi valori în percepţie personală, care apar ca urmare a experienţelor profesionale. Aceste ancore funcţionează a repere în cariera individuală, menţinând individul centrat pe un anumit tip de activitate corespunzător tiparului personal.

Conform teoriei lui Schein, cele cinci ancore ale carierei individuale sunt:

- *Competenţa tehnică / funcţională* – individ motivat de conţinutul efectiv al muncii (de domeniul de specialitate), pentru care mişcările laterale sau verticale în cadrul ierarhiei nu sunt atractive dacă îl îndepărtează de nucleul de specialitate;
- *Competenţa managerială* – obiectivul de carieră al unui astfel de individ este acela de a atinge poziţii cu responsabilităţi manageriale iar motivaţia în alegerea unei cariere / poziţii în organizaţie este dată de potenţialul de dezvoltare ulterioară, nu de conţinutul muncii. Johns (1998) identifică trei tipuri de competenţe legate de acest tip de ancoră în carieră: competenţă analitică (identificarea şi rezolvarea problemelor, dispunând de informaţii incomplete şi/sau incerte), competenţă interpersonală (capacitatea de a-i influenţa pe alţii în vederea atingerii obievtivelor organizaţionale) şi competenţă emoţională (capacitatea de face faţă unor nivele ridicate de responsabilitate şi putere);
- *Siguranţa* – indivizi pentru care elementul cheie al propriei cariere este stabilitatea şi siguranţa locului de muncă pe termen lung. Acest tip de angajaţi sunt relativ uşor de reţinutîn cadrul organizaţiei prin intermediul contractelor de muncă stabile, a pachetelor de beneficii salariale pe termen lung (cotizare la fond de pensii, participare la beneficii etc.) şi a unor căi de evoluţie în carieră bine determinate.
- *Autonomia* – indivizi pentru care este prioritară evitarea constrângerilor privind stilul personal de viaţă, fără a fi dependenţi de exercitarea unor anumite capabilităţi legate de meserie, de avansarea ierarhică sau de stabilitatea locului de muncă;
- *Creativitatea* - indivizi care au drept repere în carieră fie competenţa tehnică/funcţională, fie cea managerială, fie autonomia, însă având drept obiectiv prioritar crearea unui produs / proces care să fie creaţia lor exclusivă.

Orientarea în carieră şi ancorele carierei nu sunt doar instrumente de auto-evaluare şi management al carierei individuale. Acestea pot fi folosite şi în managementul organizaţiilor în vederea adaptării indivizilor la cerinţele posturilor şi a încurajării diversităţii în cadrul organizaţiei.

Considerăm că este extrem de important pentru individ să stabilească un plan personal de carieră, care să poată fi corelat / armonizat / negociat cu organizaţia din care face parte. O reprezentare schematică a planificării carierei individuale este ilustrată de figura nr 8.3.

Deşi există nenumărate ghiduri de auto-dezvoltare şi s-a scris mult în ultima decadă cu privire la programele de planificare a carierei, studiile (Guererro S. et al., 2004; Greer C.R. 2001; Crabtree J., 2001) demonstrează că totuşi aceste practici nu sunt

exersate în mod sistematic şi continuu de către indivizi. Marea masă a salariaţilor plasează această responsabilitate la nivelul superiorului ierarhic sau al departamentului de resurse umane.

La nivel de management (atât ca superior ierarhic, în cadrul unui departement funcţional, cât şi la nivel de manager de resurse umane), monitorizarea carierei subordonaţilor ar trebui să reprezinte o prioritate. Aceasta este frecvent corelată cu evaluarea periodică a performanţelor şi cu managementul recompenselor.

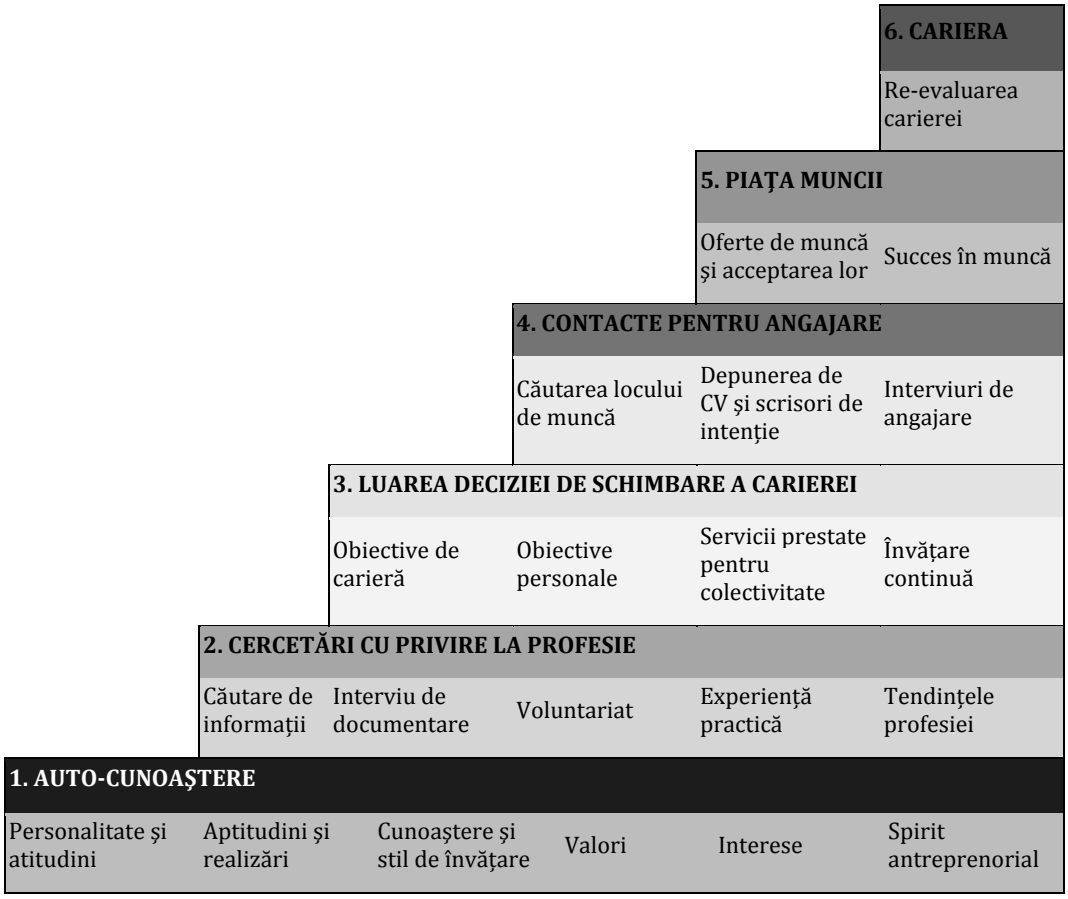


Figura nr 8.3. Etapele planificării individuale a carierei

Prelucrare după Manolescu A., 2004, p 347 - 350

În funcţie de motivaţia stă la baza procesului de planificare a carierei, putem identifica:

- planificarea voluntară - iniţiată de angajat, care procedează la evaluarea oportunităţilor interne şi la comunicarea către superiorul ierarhic a dorinţelor de

promovare sau orientare a carierei, în vederea menţinerii sau creşterii prestigiului profesional şi/sau a remuneraţiei,

- planificarea involuntară / impusă – determinată de necesitatea evitării unor situaţii nedorite cum ar fi disponibilizarea (outplacement).

Modalitatea de realizare a unuia dintre tipurile de planificare menţionate – voluntară sau involuntară – vizează aspecte legate de identificarea intereselor personale şi a scopurilor urmărite în carieră, identificarea calificărilor şi a potenţialului de dezvoltare, respectiv analiza oportunităţilor profesionale interne şi externe.

Pornind de la modelele clasice ale managementului carierei, este evident că rolul primordial în pilotajul carierei îi revine individului. Acesta se va afla în căutarea unui echilibru între auto-evaluarea permanentă a competenţelor, performanţelor şi aspiraţiilor proprii în raport cu valorile organizaţionale şi constrângerile de pe piaţa muncii.

Interesul organizaţiilor pentru programele de management al carierei corespunde nevoii de a diminua riscul de incertitudine şi volatilitatea formării şi acumulării de cunoştinţe la nivel organizaţional (Mathis R. et al., 1997, pp 138 – 139). Astfel, organizaţia devine un facilitator al carierei individuale (Johns G., 1996, p. 572), în scopul atragerii şi fidelizării unor angajaţii bine formaţi şi motivaţi care vor deveni sursă de competitivitate şi de performanţă instituţională. Această preocupare se traduce, de regulă prin politici de resurse umane legate de recrutarea, integrarea şi dezvoltarea angajaţilor.

Putem afirma că managerii au un rol crucial în managementul carierei subordonaţilor. Ei sunt mediatori între aspiraţiile angajaţilor în ceea ce priveşte cariera şi atingerea obiectivelor organizaţionale. Acest rol se manifestă prin implicarea managerilor în sesiunile de evaluare a performanţelor angajaţilor, identificarea nevoilor de formare / dezvoltare a subordonaţilor, identificarea ariilor de competenţă şi a potenţialului de dezvoltare.

Rolul organizaţiilor este generic, de asistenţă şi consiliere (Dessler, 2008, p. 381): comunică politicile de dezvoltare a resurselor umane, furnizează programe de formare şi dezvoltare personală, oferă posibilitatea de evoluţie în carieră pentru angajaţii săi.

3. Evoluţia în carieră

Pornind de la aşteptările sociale şi profesionale specifice diferitelor categorii de vârstă, Daniel Levinson identifică o dinamică a stadiilor vieţii adulte, prezentată în tabelul 8.1. Aceste stadii sunt nişte normative de comportament considerate de autor adecvate pentru o persoană de o vârstă dată: etapele vieţii bio-sociale identificate de sunt perioade alternante de stabilitate şi tranziţie/criză, cu teme predictibile, care au la bază factori psihologici, biologici şi sociali (Johns G., 1997, p.566).

Tabelul nr. 8.1.

Stadiile vieţii adulte conform teoriei lui Levinson

Interval de vârstă	*Stadiul vieţii şi caracteristicile majore*
17 – 22 ani	*Tranziția la stadiul timpuriu de adult* - etapa examinării diferitelor opțiuni legate de stilul de viaţă şi de autonomie/independenţă faţă de părinţi.
22 – 28 ani	*Intrarea în viaţa adultă* – selecţia şi testarea opțiunilor privind roluile şi stilurile de viaţă.
28 – 33 ani	*Tranziția de la 30 de ani* – etapa de reanalizare a opțiunilor precedente şi eventual de ierarhizare a lor.
33 – 40 ani	*Fixarea* – concentrarea în vederea realizării unor obiective specifice şi avansarea spre un statut profesional sau social mai înalt.
40 – 45 ani	*Tranziția/criza de la mijlocul vieții* – reevaluarea opțiunilor anterioare privind stilul de viaţă, eliminarea elementelor negative şi testarea unor noi opțiuni.
45 – 60 ani	*Vârsta adultă medie* – implementarea schimbărilor în stilul de viaţă rezultate din etapa de tranziţie – adesea o reorientare spre activităţi cu caracter non-profesional.
› 60 ani	*Tranziția adultă târzie şi vârsta adultă târzie* – continuarea procesului de reevaluare a alegerilor anterioare şi încorporare de noi valori, interese şi comportamente într-un stil de viaţă schimbat.

După Johns G., 1997, p 568

Pornind de la stadiile vieţii adulte identificare de Levinson, psihologii şi teoreticienii din domeniul resurselor umane (Hall; Klatt, Murdick, Schuster; Wagner şi Hollenbeck; Schermerhorn, Templer şi Cattaneo; Milkovich şi Boudreau etc.), au identificat o paralelă între stadiile vieţii bio-sociale şi dinamica vieţii profesionale. Astfel, analizând progresul în carieră, responsabilităţile, rolurile şi schimbările de pe plan profesional, pot fi identificate patru stadii ale carierei: explorarea, fixarea/stabilizare, avansarea şi menţinerea, cariera târzie (cu variantele de carieră târzie, menţinere / stagnare, declin / retragere). O sinteză a diferitelor modele privind stadiile carierei este prezentată în tabelul nr. 8.2.

Stadiul de explorare în carieră este descris ca fiind unul al descoperirii şi al opţiunilor: individul explorează diverse alternative ocupaţionale în termeni de posturi şi / sau activităţi, încearcă să le compare cu propriile interese, aspiraţii, preferinţe, dorinţe şi posibilităţi şi le testează compatibilitatea cu propriul sistem de valori. Este perioada de formare a identităţii ocupaţionale, de dezvoltare a competenţelor, de creare a unei reţele sociale (Manolescu A., 2003, pp 350 – 356).

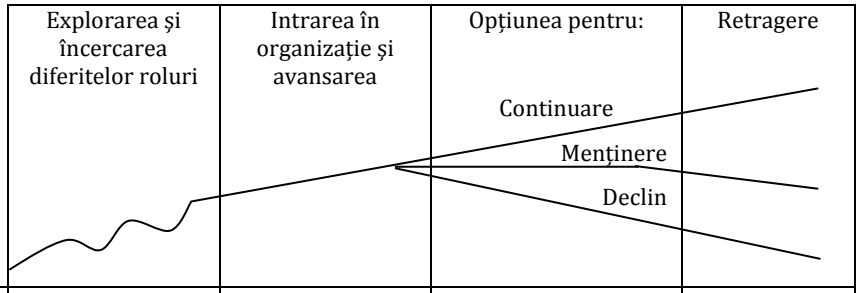
Stadiul de stabilizare corespunde, de regulă, unui proces de integrare într-o organizaţie. Individul devine contributor la performanţa organizaţională şi se specializează într-o anumită arie de expertiză. Totodată, este şi „vârsta profesională" la care îşi pregăteşte un plan pentru atingerea obiectivelor profesionale. Făcând o

parelelă cu viaţa bio-socială, este totodată şi vârsta la care pot apărea conflicte între viaţa profesională şi cea non-profesională (Johns G. 1997, p. 570).

Etapa de avansare şi menţinere corespunde unei perioade de mijloc a carierei. Indiferent de evoluţia ulterioară, este o etapă în care individul se concentrează asupra obiectivelor-cheie pe plan profesional. Este o etapă de bilanţ profesional şi personal şi de regulă reprezintă vârful carierei pentru majoritate indivizilor. Pentru cei orientaţi prioritar spre activităţi cu caracter profesional, este perioada în care încep activităţi de mentorat sau încep o reorientare în carieră (Manolescu A., 2003, pp 356 – 357; Johns G. 1997, p. 570).

Tabelul nr. 8.2.

Stadiile carierei conform modelului Milkovich - Boudreau



Stadii / Probleme	**EXPLORARE**	**STABILIZARE**	**MENŢINERE**	**DECLIN**
Activităţi principale	Sprijin / îndrumare Pregătire Ascultare	Recunoaştere ca persoană Contribuţie independentă	Pregătire şi dezvoltare Alocarea resurselor Modelarea direcţiilor organizaţiei	Retragere
Relaţii	De început	Colegiale	Mentor	Sfătuitor
Roluri	Dependenţă	Independenţă	Asumarea responsabilităţilor pentru alţii	Dimunuarea importanţei putere / rol
Vârsta	16 – 25 ani	20 – 35 ani	35 – 55 ani	50 – 75 ani

Sursa: Manolescu A., 2003, p 360

Cariera târzie este pentru mulţi indivizi sinonimul retragerii din activitate (într-un ritm mai mult sau mai puţin susţinut) şi al revizuirii ponderii dintre activităţile cu caracter profesional şi cele extraprofesionale. În această etapă a vieţii profesionale, rolul individului este mai degrabă de mentor sau expert (Johns G., 1997, p. 570).

4. Evaluarea carierei

Studierea dinamicii carierelor individuale este un instrument necesar pentru formularea politicilor de management al carierei şi pentru pregătirea planurilor de succesiune managerială. O analiză riguroasă a parcursului profesional al fiecărui angajat corelată cu evaluarea periodică a performanţelor furnizează informaţii importante cu privire la potenţialul individual şi detectarea timpurie a unor osibile dificultăţi de promovare sau disfuncţii organizaţionale.

Modelul propus de Armstrong (2003, pp 538 – 541) corelează recompensele şi experienţa profesională pentru a determina tendinţele de progres în carieră (cfm Fig. nr. 8.4). Acest model este folosit pe scară largă de organizaţiile contemporane.

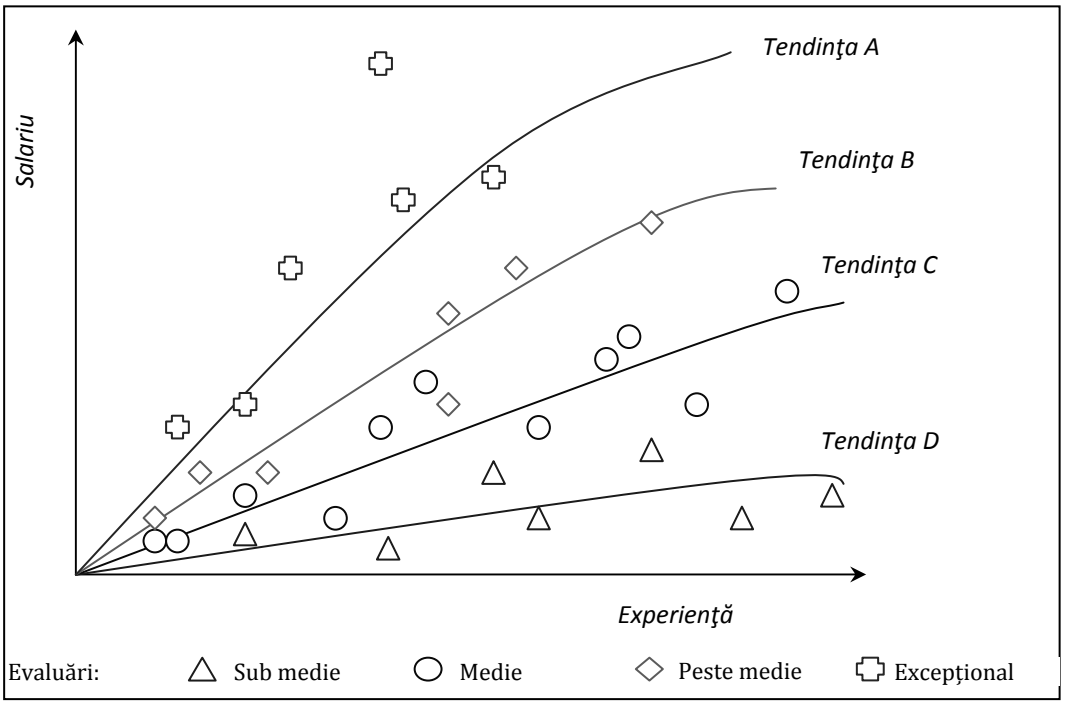


Fig. nr. 8.4. Tendinţe în dinamica carierelor profesionale

Sursa: Armstrong M., 2003, p 341.

Acest tip de indicator permite detectarea tendinţelor în ceea ce priveşte evoluţia în carieră a indivizilor în cadrul organizaţiei. Cei aflaţi în categoria D se află fie într-un moment de declin al carierei şi / sau în curs de a părăsi organizaţia, fie pot fi susţinuţi să îşi îmbunătăţească performanţele prin identificarea unor nevoi de formare / dezvoltare. Categoria C corespunde salariaţilor care se află pe un platou în carierăşi care produc

performanţe conform aşteptărilor. Categoriile A şi B reprezintă indivizi cu potenţial de promovare pentru organizaţie (tendinţa B – promovare, tendinţa A – managementul talentelor / programe de dezvoltare managerială).

În special în sectorul financiar-bancar întâlnim structuri adaptate unei abordări de acest tip al carierei: familii de posturi omogene, cu diferite trepte de ierarhizare, care permit avansarea în carieră pe verticală şi pe orizontală.

Astfel, metoda benzilor de competenţă poate fi uşor adaptată acestui sector, în special în condiţiile existenţei standardelor ocupaţionale: avansarea în carieră este definită ca sumă a competenţelor pe care individul trebuie să le acumuleze pentru a-şi continua activitatea la niveluri crescătoare de responsabilitate sau prestaţie (Armstrong, 2003 p 547).

Figura nr. 8.5. prezintă un astfel de sistem de progresie în carieră prin metoda benzilor de competenţă. O astfel de abordare a managementului carierei permite o evaluare exactă a competenţelor şi performanţelor atât la nivel individual, cât şi organizaţional, facilitând comunicarea şi asigurând transparenţa în ceea ce priveşte evaluarea performanţelor şi promovarea.

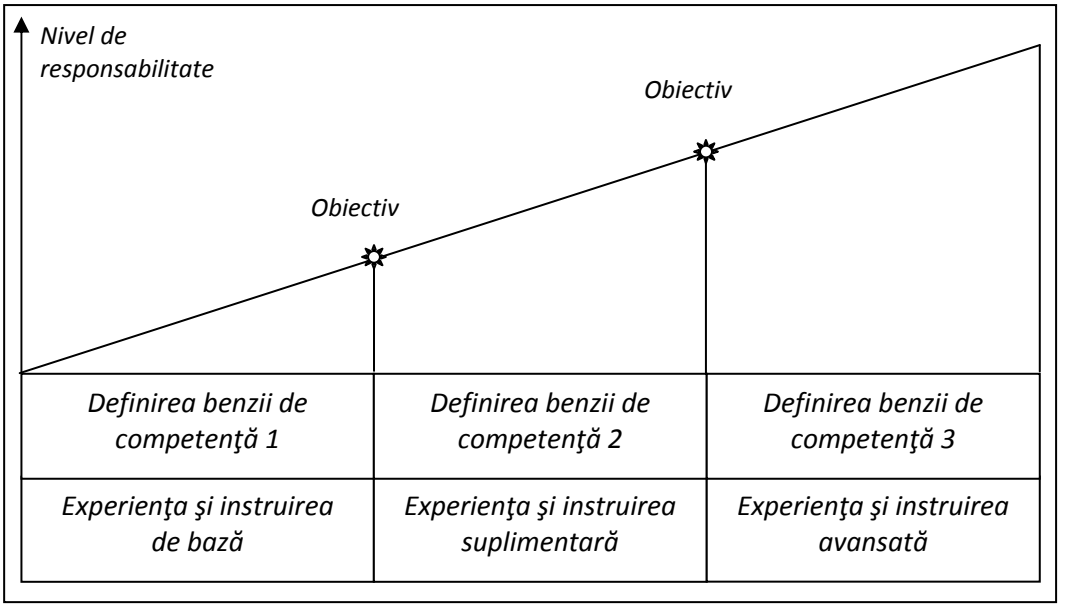


Figura nr. 8.5. Planificarea carierei prin metoda benzilor de competenţă

Sursa: Armstrong M., 2003, p. 548

Tehnicile de planificare a carierelor contemporane includ planificarea dezvoltării personale, instruirea şi dezvoltarea managerială, programele de mentorat şi consilierea în carieră (Armstrong M., 2003, p. 549).

Aplicaţii/Studii de caz

1. Redactaţi un scurt eseu (1 – 2 pagini) cu tema „Cariera mea peste 10 ani". Descrieţi etapele evoluţiei dvs. şi metodele pe care le veţi utiliza pentru realizarea obiectivelor pe care vi le-aţi propus.
2. Comentaţi afirmaţia: „Investiţiile în dezvoltarea carierei nu aduc un beneficiu real organizaţiei. Nu fac decât să crească aşteptările angajaţilor iar, în cazul în care nu sunt îndeplinite, îi determină pe aceştia să părăsească organizaţia. Înseamnă că pregătim angajaţi pentru concurenţii noştri." Formaţi două echipe: una pro şi una contra.
3. Utilizând internetul şi alte instrumente de documentare, identificaţi cinci profesii care vor avea succes peste 10 ani. Argumentaţi alegerea dvs.

Bibliografie

Armstrong M. (2003), *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, Editura CODECS, Bucureşti

Arhur M.B. (2008), „Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry", *Human Relations*, Vol. 61, No 2, pp. 163 – 186

Crabtree J. (1999), „Employee's Perception of Career Management Practices: The Development of a New Measure", *Journal of Career Assessment*, Vol. 7, Nr. 2, Spring, pp. 203-212

Dessler G. (2008), Human Resource Management, 11th ed., Prentice Hall, New Jersey

Eby L. T., Allen T. D., Brinley A. (2005), „A Cross-Level Investigation of the Relationship Between Carrer Management Practices and Career-Related Attitudes", *Group & Organization Management*, Vol. 30, Nr. 6, December, pp. 565 – 596

Guerrero S., Cerdin J.-L., Roger A. (coord.) (2004), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, Editions Vuibert, Paris

Johns G. (1998), *Comportament organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti

Kuijpers M.A.C.T., Scheerens J. (2006), „Career Competencies for the Modern Career", *Journal of Career Development*, Vol. 32, No 4, pp. 303 – 319

Manolescu A. (2003), *Managementul resurselor umane*, ed. a 3-a, Editura Economică, Bucureşti

Capitolul 9

Formarea resurselor umane

Ideea că un lucrător bine pregătit reprezintă o investiţie tot atât de valoroasă ca şi un echipament tehnic este una foarte veche în istoria economiei. În ambele cazuri, investiţia cere un sacrificiu al consumului actual în vederea creşterii rezultatelor viitoare.

(Rees, The Economics of Work and Pay)

Subcapitole

1. Concepte teoretice şi faze ale procesului formării resurselor umane
2. Metode şi mijloace folosite în procesul de formare a resurselor umane
3. Stilul de învăţare şi formarea resurselor umane

Obiectivele capitolului

În urma studierii acestui capitol, ar trebui să puteţi să:

- Cunoaşteţi şi să înţelegeţi conceptele teoretice din domeniul formării resurselor umane
- Identificaţi fazele procesului de formare a resurselor umane
- Înţelegeţi specificul metodelor de formare a resurselor umane
- Descoperţi propriul stil de învăţare
- Descoperiţi şi să înţelegeţi legătura dintre stilul de învăţare şi procesul de formare a resurselor umane

1. Formarea resurselor umane: concepte teoretice şi faze ale procesului de formare

Evoluţiile din mediul de afaceri impun, mai mult decât oricând, preocuparea organizaţiilor şi a membrilor lor pentru competenţă şi disponibilitatea lor de a investi timp, efort şi bani pentru proiectarea şi punerea în funcţiune a unor sisteme eficiente care să acopere deficitele actuale şi viitoare de cunoştinţe, aptitudini şi abilităţi necesare atingerii obiectivelor lor strategice. În cele mai multe cazuri, responsabilitatea pentru această activitate revine departamentului de resurse umane sau, în cazuri speciale, acolo unde formarea resurselor umane este o problemă strategică, unor departamente special create pentru a gestiona aceste procese.

Conceptul de formare a resurselor umane a generat interes şi, din dorinţa de a-l defini, specialiştii au exprimat opinii variate. Cel mai adesea, *formarea* este privită ca fiind un proces sistematic de dobândire de noi *cunoştinţe*, *abilităţi* şi *atitudini* necesare îndeplinirii mai eficace a atribuţiilor unui anumit post, *prezent* sau *viitor.* Ea reprezintă o activitate cu caracter educaţional desfăşurată în scopul îmbunătăţirii performanţei angajatului şi vizează schimbarea la nivel de cunoştinţe, abilităţi şi atitudini.

Pentru a înţelege mai bine termenul şi a vedea unde se încadrează el în dezvoltarea individului, este necesar să vorbim şi de alte concepte: educaţie, învăţare, instruire, perfecţionare sau dezvoltare (Deaconu, 2012).

a) *Învăţarea* este o permanentă schimbare relativă a cognitivului (ex. înţelegere şi gândire) care rezultă din experienţă şi influenţează comportamentul.

b) *Educaţia* este acţiunea de dobândire de cunoştinţe, abilităţi şi atitudini de natură mai generală, de dezvoltare de valori, de formare de comportamente. Ea se poate realiză atât prin acţiuni de învăţare în afară companiei, dar şi în companie.

c) *Instruirea* este procesul de acumulare de cunoştinţe prin care angajatul este ajutat să-şi îndeplinească sarcinile din postul pe care îl ocupă la un moment dat.

d) *Perfecţionarea* este procesul de acumulare de cunoştinţe şi de formare de aptitudini prin care angajatul este ajutat să se pregătească pentru sarcinile viitoare.

e) *Dezvoltarea* reprezintă activitatea cu caracter educaţional desfăşurată în scopul pregătirii angajatului pentru o poziţie ce o va ocupa în viitor. Programele de dezvoltare personală au la bază psihologia şi psihoterapia, motiv pentru care, în acest domeniu, nespecializarea formatorului reprezintă un real pericol, un adevărat "joc cu focul". La un moment dat s-a dezbătut chiar problema diferenţierii formării de terapie, deşi în cadrul programelor de dezvoltare personală se utilizează metode şi strategii utilizate în psihoterapie.

Rareori formarea resurselor umane este privită ca o acţiune izolată. Cel mai adesea o privim ca fiind un proces pe care, pentru a-l înţelege, îl abordăm sistemic. Abordarea sistematică a formării urmează în general, o succesiune logică de activităţi, începând cu stabilirea unei politici de principiu şi a resurselor necesare pentru susţinerea ei, urmată de o evaluare a necesităţilor de instruire pentru care se asigură programul corespunzător, şi terminând cu o formă sau alta de evaluare şi feedback. În figura de mai jos, este prezentată această succesiune elementară de faze ale ciclului de formare.

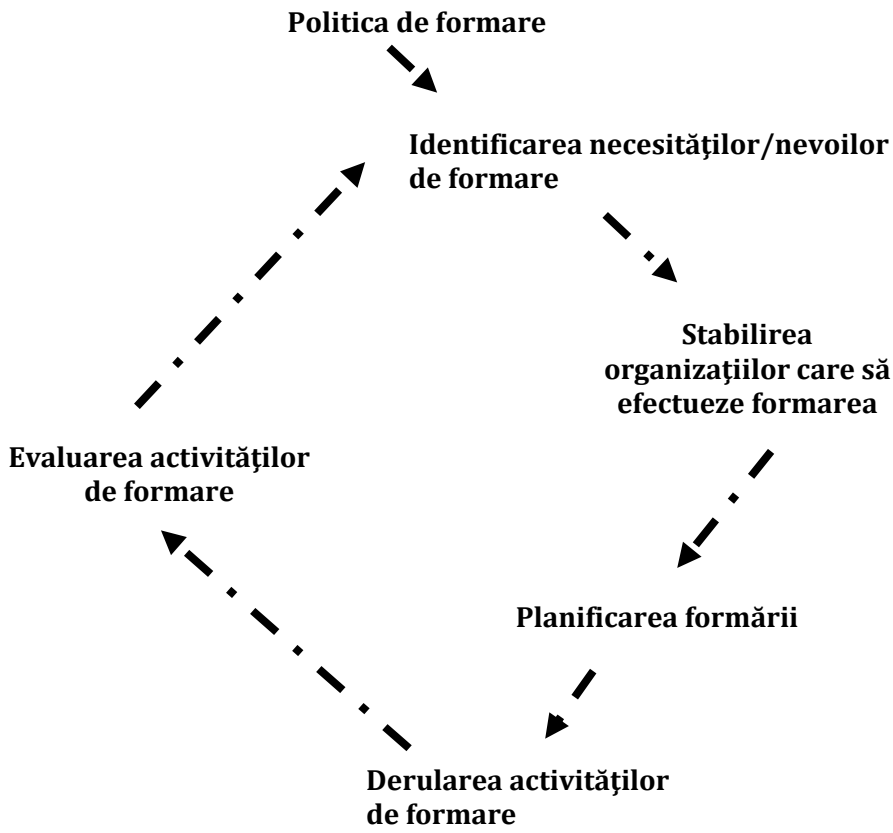


Figura 1 Formarea – ciclul de bază

Ciclul formării urmează o secvenţă logică de activităţi şi, deşi nu există un model valabil în orice situaţie, mulţi manageri de resurse umane spun că ciclul de formare trebuie să ţină seama de caracteristicile organizaţei şi de cultura acesteia, să se bucure de sprijinul şi participarea managementului, să beneficieze de un "marketing intern" şi să aibă planuri complete, exacte şi lipsite de ambiguităţi.

2. Metode şi mijloace folosite în procesul de formare a resurselor umane

Calitatea proceselor de formare este decisiv influenţată de *metodele* şi *mijloacele*/instrumentele folosite:

Metoda reprezintă modalitatea prin care conţinutul este comunicat cu scopul de a atinge obiectivele formării. Ea trebuie: să acopere componentele vizate în procesul de învăţare: cunoştinţe, atitudini, abilităţi; să fie adaptată la grup; să reflecte modelul învăţării experienţiale; să fie compatibilă cu experienţa participanţilor; să fie în conformitate cu abilităţile formatorilor.

Mijloacele folosite în procesul de formare reprezintă totalitatea instrumentelor sau a materialelor suport cu ajutorul cărora este aplicată metoda (ex: coli, planşe, materiale de distribuit, casete video, audio, prezentări Power Point etc.). Mijloacele sunt folosite pentru a prezenta materialul de instruire a participanţilor şi contribuie la îmbogăţirea metodelor de învăţare; ele pot fi împărţite în următoarele categorii: vizuale, audio şi audio-vizuale.

Diversitatea metodelor şi mijloacelor folosite se poate ilustra cu ajutorul câtorva exemple pe care le vom dezvolta în cele ce urmează (Curteanu, 2005):

- **Prezentarea (expunerea)**

Prezentarea este o activitate care are ca scop transmiterea de informaţii, fapte, teorii sau principii. Formele de prezentare pot varia de la prezentări unilaterale până la implicarea indirectă a participanţilor prin întrebări şi discuţii. Din cauza conţinutului, prezentările depind de formator, într-o mai mare măsură decât celelalte tehnici.

Prezentările sunt folosite atunci când servesc la introducerea unui subiect nou, la furnizarea de rezumate şi sinteze, la transmiterea de fapte concrete şi statistici sau la adresarea către un grup larg.

Avantajele *prezentării* sunt următoarele:

- acoperă un subiect larg într-un timp scurt;
- asigură eficienţă pentru grupurile mari;
- poate fi adaptată oricărui tip de grup;
- poate preceda tehnicile practice de instruire;
- permite lectorului să aibă un control mai mare asupra grupului decât în alte situaţii.

În proiectarea şi utilizarea acestei metode trebuie să se ţină seama de următoarele aspecte:

- ea favorizează doar comunicarea unilaterală lector-participant;
- ea nu este o abordare experienţială, participanţii având un rol pasiv;

- ea necesită, din partea lectorului, abilitatea de un fi un prezentator eficient;
- ea este inadecvată pentru activităţi destinate schimbării comportamentelor sau dezvoltării abilităţilor;
- memorarea informaţiilor de către participanţi este scăzută dacă nu este urmată de activităţi practice;
- lectorul trebuie să cunoască foarte bine subiectul prezentării;
- lectorul trebuie să facă legătura între subiectul prezentării şi activităţile anterioare sau viitoare legate de acesta;

Pentru a face o prezentare eficientă, lectorul trebuie să ţină cont de următoarele elemente (Chivu, 2000):

Volumul vocii: - distanţa de la care vocea poate fi auzită;

Cursivitate: - aceasta ţine de claritatea discursului;

Articulare: - se referă la uşurinţa cu care sunt alese cuvintele pentru a exprima un gând

Pronunţie: - se referă la mecanica sunetelor sau a cuvintelor alese

Rata discursului: - se referă la viteza cu care sunt exprimate frazele sau ideile, precum şi la folosirea potrivită a pauzelor

Contactul: - relaţia care se stabileşte între lector şi participanţi sub raport verbal şi vizual

Inflexiunile: - implică folosirea tonului şi accentuarea cuvintelor; folosirea lor în măsură prea mare sau prea mică, poate deveni plictisitoare

Postura: - se referă la mesajul nonverbal pe care îl transmite vorbitorul.

Atunci când se desfăşoară o prezentare/expunere, urmăm mai multe etape:

- introducem tema;
- prezentăm materialul folosind un suport vizual/ auditiv;
- reamintim punctele cheie;
- invităm participanţii să pună întrebări.

- **Brainstormingul**

Acesta este o tehnică de strângere şi verificare de informaţii, de stimulare a creativităţii, de deschidere a comunicării. Ea se utilizează pentru:

- transmitere de informaţii;
- verificarea informaţiilor participanţilor;
- formularea de concluzii;
- deschiderea unei activităţi;

- deschiderea comunicării;
- sondarea unor atitudini şi comportamente;
- stimularea creativităţii.

Avantajele oferite de această metodă o recomandă:

- ea oferă un mediu sigur pentru exprimarea opiniilor şi informaţiilor;
- ea nu limitează exprimarea părerilor sau a punctelor de vedere individuale;
- ea implică decizia grupului;
- ea lărgeşte viziunea asupra temei.

Atunci când se desfăşoară un brainstorming, sunt respectate următoarele aspecte:

- se consemnează toate sugestiile grupului, fără judecarea lor;
- grupul decide selecţia ulterioară a sugestiilor;
- ideile trebuie scrise în ordinea în care apar şi apoi vor fi procesate;
- moderatorul poate participa la selecţia sugestiilor;
- atenţia la încadrarea în timp;
- atenţia la implicarea tuturor participanţilor.

Atunci când se desfăşoară o prezentare/expunere, urmăm mai multe etape:

- introducem tema;
- definim sarcina;
- precizăm regulile;
- invităm participanţii să ofere sugestii: toate sugestiile sunt notate;
- întocmeşte lista completă;
- după terminarea listei se ia fiecare idee pe rând şi se discută;
- grupul decide dacă sugestia rămâne sau nu pe listă: participantul care a sugerat idea argumentează;
- se anunţă lista finală;
- formulăm concluzia.

- **Studiul de caz**

Studiul de caz este o *analiză a unei situaţii ipotetice* prin care participanţii identifică variante de acţiune şi iau decizii în conformitate cu propriul lor sistem de valori, opiniile şi sentimentele lor legate atât de situaţie cât şi de conţinutul pe care şi l-au însuşit în timpul cursului de formare. Un studiu de caz descrie pe scurt *o situaţie unde există o dilemă.* Această dilemă constituie baza discuţiei. Se poate discuta în

grupuri mici ce strategie se poate aborda. În grupul mare se împărtăşesc diferitele păreri. Principalele utilizări ale acestei metode sunt:

- discutarea problemelor comune într-o situaţie dată;
- promovarea discuţiilor de grup;
- rezolvarea problemelor şi schimbul de opinii în grup;
- dezvoltarea abilităţilor de rezolvare a diverselor probleme.

Principalele avantaje ale studiilor de caz sunt:

- acestea sunt situaţii ipotetice care nu implică riscuri personale;
- acestea sporesc motivaţia participanţilor de a face faţă situaţiilor problemă, pornind de la o abordare comună;
- acestea sporesc implicarea participanţilor;
- acestea au un rol important în creşterea coeziunii în grup.

Principalele lucruri de care trebuie să se ţină seama atunci când folosim studiul de caz sunt următoarele:

- cazul trebuie să fie familiar, să se încadreze în experienţa participanţilor;
- nu există întotdeauna o singură soluţie corectă;
- problemele sunt de obicei complexe şi au mai multe faţete;
- orice comentariu al participanţilor legat de caz este o reflecţie a propriilor puncte de vedere, valori sau credinţe, fapt pentru care formatorul trebuie să aibă grijă să nu existe cazuri de atac la persoană între participanţi.

Etapele procesului de folosire a studiului de caz sunt următoarele:

- prezentarea cazului;
- acordarea de timp suficient pentru ca participanţii să se familiarizeze cu cazul;
- prezentarea problemei de rezolvat sau a întrebărilor pentru discuţia finală;
- acordarea de timp pentru ca participanţii să rezolve problema;
- prezentarea de către participanţi a soluţiilor/răspunsurilor formulate;
- discutarea tuturor răspunsurilor/soluţiilor posibile;
- participanţii sunt întrebaţi în legătură cu ce au învăţat din acest exerciţiu;
- rezumarea discuţiilor.

- **Jocul de rol**

În procesul de formare folosim frecvent jocul de roluri. Această metodă presupune ca două sau mai multe persoane să joace roluri într-un scenariu prestabilit. Jocul de rol este utilizat pentru:

- a schimba atitudinea;
- a oferi cursanţilor oportunităţi de a "se pune în pielea altcuiva" (să exploreze cum se pot simţi şi acţiona dacă sunt în situaţia altcuiva);
- a permite participanţilor să conştientizeze consecinţele anumitor comportamente asupra celorlalţi;
- a permite explorarea abordărilor alternative ale unor situaţii reale.
- Avantajele jocului de rol sunt următoarele:
- este stimulativ şi distractiv;
- oferă un cadru sigur în care participanţii pot explora problemele pe care nu le pot aborda în viaţa de zi cu zi;
- participanţii experimentează atitudini şi valori diferite de cele personale.

Lucrurile de care trebuie să ţinem seamă atunci când folosim jocul de rol sunt următoarele:

- poate fi şi spontan - nu trebuie urmat neapărat un scenariu;
- formatorii trebuie să aibă clar în vedere scopul pe care îl urmăresc prin acest joc de rol;
- observatorii sunt instruiţi să se adreseze personajelor şi nu actorilor;
- actorii trebuie să-şi înţeleagă bine rolurile pentru ca scena să aibă succes;
- actorii pot fi "furaţi" de rol (devin emoţionaţi, se implică personal, gândesc în stereotipuri) sau nu reuşesc să intre în rol.

Pentru a folosi jocul de rol trebuie să urmăm mai multe etape:

- să pregătim actorii astfel încât să-şi înţeleagă rolurile şi situaţia;
- să aranjăm ambianţa astfel încât audienţa să ştie ce implică situaţia;
- să dăm observatorilor instrucţiuni clare legate de ce urmează să observe;
- să asistăm la jocul de rol;
- să mulţumim actorilor şi să-i scoatem din rol;
- să întrebăm actorii cum s-au simţit jucând acel rol;
- să rugăm audienţa să-şi prezinte reacţiile şi observaţiile;
- să discutăm diversele reacţii faţă de ceea ce s-a întâmplat;
- să întrebăm participanţii ce au învăţat din acest exerciţiu şi să formulăm principii;
- să întrebăm participanţii ce legătură există între situaţia jucată şi realitate;
- să formulăm concluzia.

- **Simularea**

Simularea este punerea în scenă a unor situaţii similare celor din viaţa reală. Se joacă o situaţie, nu un personaj; cel care simulează situaţia îşi păstrează individualitatea, valorile, atitudinile etc. Simularea este folosită pentru că:

- permite participanţilor experimentarea unor situaţii similare cu cele reale, într-un cadru sigur;
- oferă participanţilor posibilitatea de a analiza consecinţele atitudinilor şi comportamentelor proprii în situaţii date;
- este o metodă de aplicare a cunoştinţelor, de dezvoltare de abilităţi şi de examinare a atitudinilor, în contextul unei situaţii de învăţare date.

Principalele avantaje ale simulării sunt:

- oferă participanţilor şansa de a învăţa din comportamentele proprii şi din reacţiile celorlalţi înainte de a le experimenta într-o situaţie reală;
- creşte implicarea participanţilor;
- oferă feedback imediat.

Lucrurile de care trebuie să ţinem seama sunt următoarele:

- simularea generează consum mare de timp;
- simularea determină o puternică implicare din punct de vedere emoţional a participanţilor;
- formatorul trebuie să ţină seama de faptul că nu toţi participanţii vor dori să ia parte la exerciţiu;
- formatorul trebuie să aibă grijă să-i readucă pe participanţi în contextul anterior simulării.

Pentru a folosi simularea în procesul de formare a resurselor umane vor fi urmate etapele de mai jos:

- se va face pregătirea participanţilor pentru preluarea rolurilor specifice simulării;
- se vor prezenta scopul, regulile şi durata simulării;
- se va facilita simularea;
- se vor scoate participanţii din situaţia jucată în simulare;
- se vor formula întrebări pentru participanţi (care au fost reacţiile lor determinate de simulare);
- se vor identifica lucrurile învăţate în urma exerciţiului de simulare;
- se va identifica corespondenţa dintre simulare şi viaţa de fiecare zi;
- se va rezuma situaţia.

- **Demonstraţia**

Demonstraţia este o metodă de învăţare care se bazează pe lucrul efectiv. Ea este folositoare pentru:

- învăţarea unor tehnici sau abilităţi specifice;
- exersarea unor deprinderi cu ajutorul diverselor mijloace: mulaje, audio – video.

Avantajele utilizării demonstraţiei ca metodă de formare sunt următoarele:

- asigură creşterea atenţiei participanţilor;
- pune partcipanţii în faţa aplicaţiilor practice ale metodei;
- creşte implicarea participanţilor care sunt atraşi de testarea metodei.

Lucrurile de care trebuie să se ţină seama atunci când folosim această metodă sunt următoarele:

- necesită planificarea amănunţită a activităţii şi experienţă anterioară în acest gen de activităţi;
- formatorul are nevoie de materiale suficiente pentru ca fiecare participant să testeze metoda;
- are eficienţă scăzută în grupurile mari;
- este obligatorie oferirea de feed-back către participanţi.

Etapele procesului de punere în aplicare a acestei metode sunt următoarele:

- Prezentarea metodei – Care este scopul demonstraţiei?;
- Prezentarea materialul care va fi folosit;
- Demonstraţia propriu/zisă;
- Repetarea demonstraţiei explicând fiecare pas;
- Participanţii sunt invitaţi să formuleze întrebări;
- Participanţii experimentează demonstraţia;
- Derularea unor discuţii privind demonstraţia: a fost uşor/dificil?
- Rezumarea activităţii.

- **Tehnica predării în echipă**

Activităţile pe grupuri - bazate pe principiile educaţiei pentru adulţi şi care utilizează metodele experimentale de instruire - pun o mare responsabilitate pe umerii formatorului/moderatorului. Instruirea în echipă poate împărţi această responsabilitate între două persoane. Instruirea în echipă are loc atunci când formatorii (de obicei doi, uneori mai mulţi) lucrează împreună pentru a elabora şi conduce o sesiune de instruire.

Aceasta metodă presupune următoarele aspecte:

- formatorii lucrează pe rând;
- avem doi formatori care îşi folosesc aptitudinile, expertiza şi experienţa pentru a elabora, planifica şi conduce împreună o sesiune sau un program de instruire;
- formatorii colaboratori planifică cine va prelua conducerea în prezentarea diferitelor părţi ale sesiunii.

Avantajele lucrului în echipă sunt următoarele:

1. Diminuează sarcina pusă pe umerii fiecăruia dintre formatori:

În timp ce unul dintre formatori îşi asumă responsabilitatea majoră, celălalt poate oferi asistenţă în următoarele moduri:

- asistă la desfăşurarea sesiunii;
- urmăreşte îndeaproape procesul pentru a estima în ce măsură sesiunea atinge obiectivele generale de învăţare;
- adaugă idei relevante pentru a intensifica discuţia;
- intervine pentru a clarifica anumite aspecte (într-un mod care să nu perturbe desfăşurarea sesiunii);
- urmăreşte sarcinile grupurilor;
- poate răspunde necesităţilor şi solicitărilor participanţilor;
- adresează întrebări suplimentare în raport cu subiectul discutat.

2. Influenţează pozitiv calitatea interacţiunii dintre formatori şi participanţi:

- formatorul care asistă urmăreşte sesiunea din alt punct de vedere şi poate observa participanţii; el poate interveni cu clarificări suplimentare care nu pot fi sesizate de către cel care conduce discuţia;
- când doi formatori lucrează bine împreună, schimbul de roluri, cronometrarea şi ritmul intervenţiilor lor se realizează cu uşurinţă şi trec aproape neobservate de către participanţi;

3. Sporeşte prestigiul formatorului în faţa participanţilor;

4. Este posibilă împărţirea muncii şi reducerea oboselii şi epuizării;

5. Asigură o diversitate stimulativă pentru participanţi, deoarece lucrul cu mai mulţi formatori nu îi plictiseşte;

6. Asigură o modalitate mai rapidă de sporire a calităţii unei sesiuni de formare;

7. Permite formatorilor colaboratori să facă o analiză a sesiunilor împreună şi chiar să-şi "verse năduful" provocat de probleme de pregătire sau de participanţi dificili.

Dezavantajele activităţii în echipă sunt următoarele:

- necesită mai mult timp pentru planificarea şi analizarea sesiunilor;
- poate provoca confuzie în rândul participanţilor dacă formatorii au opinii diferite;
- formatorii pot avea ritmuri diferite de lucru;
- poate apărea un număr prea mare de intervenţii ale formatorilor;
- formatorii pot avea puncte forte şi puncte slabe similare;
- formatorii colaboratori se pot confrunta cu restricţii datorate lipsei de timp care împiedică efectuarea unei analize adecvate.

Pregătirea unei activităţi în echipă presupune o comunicare eficientă între cei doi formatori înainte de începerea activităţii, în vederea eliminării multora dintre probleme. Ea presupune:

- un acord între formatori asupra modului în care aceştia vor lucra împreună pe parcursul perioadei de pregătire a seminarului respectiv;
- discuţii şi comunicare privind orice fel de informaţii sau aşteptări existente în legătură cu grupul participant;
- adoptarea deciziilor privind rolurile fiecărui formator în prima sau a doua zi a seminarului de instruire;
- convenirea modului în care formatorii pot interveni în privinţa aspectelor legate de timp;
- stabilirea orei întâlnirilor zilnice;
- decizia privind modul în care vor fi abordate, de către echipă, aspecte diverse care pot interveni – de exemplu - participanţii care vorbesc prea mult sau care nu vorbesc deloc, cei care întârzie etc.

Principalele recomandări pentru pregătirea activităţilor de analiză sunt:

- iniţierea unei sesiuni informale de analiză, cel puţin o dată pe zi, pentru a verifica progresele înregistrate;
- iniţierea unei sesiuni de analiză la sfârşitul seminarului.

Aspectele care ar putea fi abordate pe parcursul unei analize finale ale folosirii acestei metode sunt următoarele:

- discutarea măsurii în care au fost atinse scopurile seminarului;
- identificarea şi rezumarea tuturor problemelor generale de pregătire a formării care au apărut pe parcursul seminarului;
- exprimarea părerii generale despre celălalt;
- precizarea modului în care s-a lucrat în echipă pe durata seminarului;

- specificarea lucrurilor învăţate în plan personal şi profesional din prezentarea seminarului.

3. Stilul de învăţare şi formarea resurselor umane

Desfăşurarea eficientă a proceselor de formare a resurselor umane este puternic influenţată de capacitatea şi interesul formatorului de a identifica stilul de învăţare al cursanţilor. Practicile din acest domeniu evidenţiază frecvent tendinţa formatorului de a utiliza stilul său favorit, considerând că acesta este singurul mod logic de a duce la o învăţare eficientă. Primul pas pentru depăşirea acestei deficienţe este acela de a verifica dacă stilul favorit de a învăţa al formatorului produce efecte şi pentru cursanţi.

Al doilea pas este mai delicat şi se referă la propria noastră logică interioară despre tema abordată. Pericolul conducerii unei sesiuni de formare pornind de la acest lucru este că în timp ce formatorul se înţelege perfect pe sine, poate rămâne neînţeles pentru participanţi, asemeni unei persoane care ar vorbi limba sa maternă în faţa unui auditoriu care nu înţelege această limbă.

Date fiind aceste două observaţii legate de preferinţa pentru un anumit stil şi implicaţiile acesteia asupra formării, trebuie să ne gândim, ca formatori, la crearea unui echilibru între tehnicile şi activităţile folosite în formare, astfel încât să răspundem stilurilor de învăţare diferenţiate ale participanţilor.

Stilul de învăţare este definit ca un set de caracteristici individuale ale modalităţilor de răspuns la situaţiile de învăţare şi de prelucrare a informaţiilor. De-a lungul anilor, oamenii dezvoltă un stil aparte de învăţare care le scoate în evidenţă anumite abilităţi de instruire, specifice fiecăruia, în grade diferite.

În opinia unor specialişti, *stilul de învăţare* reprezintă modalitatea preferată de receptare a informaţiei, stocarea şi reactualizarea acesteia, având următoarele componente:

- componente determinate genetic (stil cognitiv) şi,
- componente care se dezvoltă (stil de învăţare).

Stilul de învăţare poate fi:

- *stil global* când predomină funcţional emisfera cerebrală dreaptă. Persoanele cu stil global de învăţare utilizează o strategie sintetică de învăţare, survolează materialul înainte de a începe studiul aprofundat.
- *stil analitic / secvenţial* când predomină funcţional emisfera cerebrală stângă. Persoanele cu stil analitic de învăţare utilizează o strategia analitică de învăţare, rescriu notiţele, logic şi ordonat, folosesc sublinierile şi fragmentările textului.

Cunoaşterea stilului de învăţare personal este importantă deoarece astfel se pot utiliza strategiile cele mai adecvate de învăţare, cu efort minim şi rezultate maxime.

Kolb (1999) a stabilit o serie de principii ale activităţii de învăţare după cum urmează:

- experienţa concretă: a fi implicat într-o situaţie experenţială inedită;
- observarea reflexivă: a observa pe alţii sau a se observa pe sine însuşi;
- conceptualizarea abstractă: a crea teorii pentru a explica cele observate;
- experimentarea activă: a utiliza teoriile pentru a soluţiona probleme, a lua decizii.

Un motiv major pentru care Kolb a elaborat aceasta teorie despre cum învaţă oamenii a fost legitimarea fiecăruia dintre stilurile de învăţare. Fără acest tip de teorie am fi continuat să credem că învăţarea este ceea ni s-a întâmplat în şcoala. Educaţia tradiţională este axata pe învăţarea abstractă şi pasivă. Gradul în care o persoană valorizează şi poate lucra într-un asemenea stil depinde de nivelul său de şcolarizare: cât de mult şi cât de bine a învăţat.

În plus, Kolb indică importanţa, pentru fiecare dintre noi, a dezvoltării abilităţii de a folosi toate stilurile, deoarece fiecare faţetă adusă de fiecare stil este un nou rafinament pentru ceea ce învăţam. Oamenii care *doar fac şi nu se gândesc* la ceea ce ar putea învăţa sau testa în alte situaţii îşi limitează învăţarea. Prin urmare, cu fiecare situaţie nouă, ceea ce am învăţat înainte nu mai poate fi aplicat de la o situaţie la alta. În mod similar, cineva care *învaţă doar privind* este dependent de acţiunea altei persoane pentru a o putea aplica. Gradul în care putem învăţa făcând, privind, reflectând la ceea ce am făcut şi testând alte soluţii în situaţii noi, este gradul în care ciclul învăţării este mereu încheiat şi aplicabil altor situaţii.

Potrivit teoriei lui Kolb (1981) există patru stiluri dominante de învăţare:

Convergent – În acest caz subiectul preferă aplicarea practică a ideilor, găseşte uşor utilizarea practică a ideilor şi teoriilor, rezolvă probleme, adoptă decizii; preferă să înveţe lucruri noi prin simulări, teme de laborator şi acţiuni practice; este interesat mai mult de lucruri, decât de oameni. Stilul este caracteristic multora dintre ingineri.

Divergent – În acest caz, cel mai pregnant punct forte este imaginaţia, precum şi capacitatea de a vedea lucrurile dintr-o mare varietate de perspective. Subiectul este interesat de oameni şi de multe alte teme generale. Preferă mai mult să observe decât să acţioneze, analizează foarte atent situaţiile, adună multe informaţii, lucrează cu plăcere în grup. Managerii de resurse umane tind să adopte acest stil.

Asimilator – Acest stil este caracterizat de gândire abstractă, are o abordare clară, logică şi concisă, preferă să înveţe citind sau participând la cursuri. Subiectul este preocupat de idei în sine. Specialiştii în cercetare-dezvoltare tind să manifeste acest stil.

Adaptiv – Acest stil reprezintă o abordare a problemelor concentrată pe acţiune. Accentul se pune pe implicarea personală şi pe asumarea de riscuri. Cei caracterizaţi prin acest stil preferă să se implice în experienţe noi, acţionează bazându-se mai ales

pe instincte şi mai puţin pe analize logice; se bazează mai mult pe ce spun ceilalţi decât pe propriile analize; preferă lucrul în echipă, cercetarea şi munca de teren; acest stil poate fi întâlnit în compartimente de vânzări şi marketing.

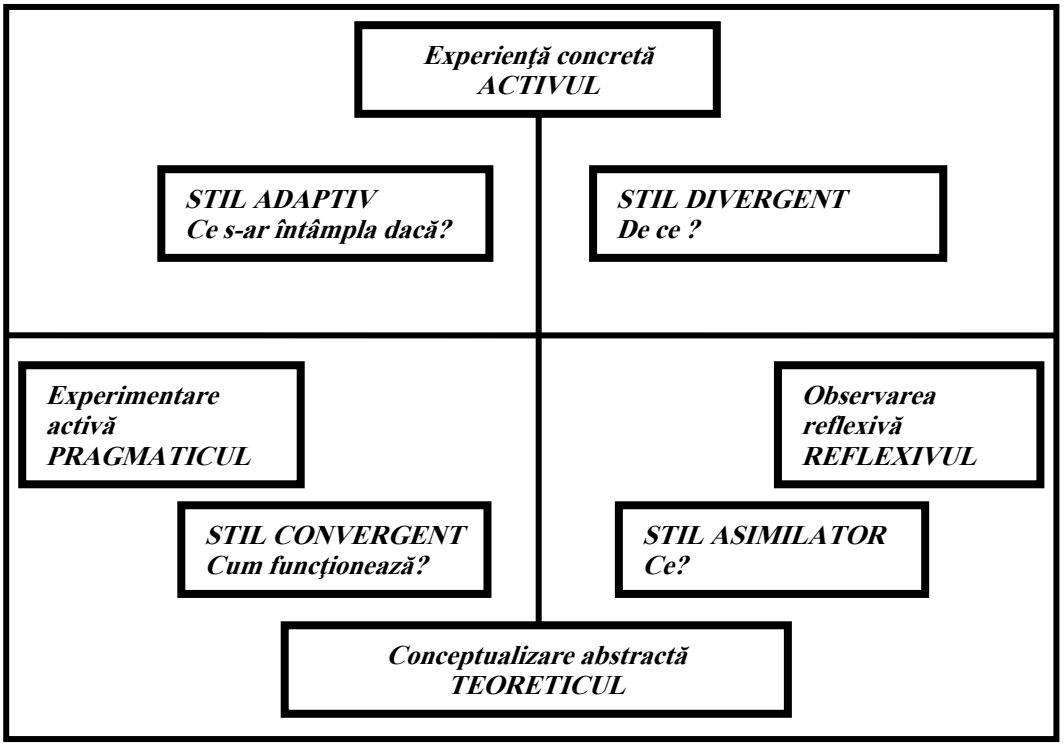


Figura 2: Stiluri de învăţare

Principalele caracteristici ale stilurilor prezentate anterior sunt următoarele:

ACTIVUL – experienţă concretă

- învaţă din experienţele personale;
- se implică fără rezerve în experienţe noi;
- este deschis, entuziast la tot ce este nou;
- relaţionează bine cu oamenii şi învaţă de la ei;
- este sensibil la sentimente şi oameni;
- doreşte să iasă în evidenţă;
- este sarea şi piperul grupului din care face parte;
- îi plac noile experienţe şi se plictiseşte dacă trebuie să urmărească o acţiune timp îndelungat;

- savurează disputele şi crizele;
- filosofia sa este: încerc încă o dată.

REFLEXIVUL – observaţie reflexivă

- observă atent înainte de a emite judecăţi;
- analizează problemele din unghiuri de vedere diferite;
- amână concluziile pentru că analizează minuţios datele;
- preferă să-i observe pe cei în acţiune;
- îi ascultă pe ceilalţi înainte de a-şi exprima opiniile;
- încearcă să înţeleagă semnificaţia profundă a lucrurilor;
- agreează acţiunile pe care le poate cuprinde într-un cadru mai larg, care să ia în calculul prezent, trecut şi opinii diverse;
- filosofia sa este: *uită-te pe unde mergi.*

TEORETICUL – conceptualizare abstractă

- integrează observaţiile în teorii solide, complexe, logice, valide;
- gândeşte logic, pas cu pas;
- planifică sistematic;
- abordează raţional situaţiile;
- este un perfecţionist şi caută să înţeleagă lucrurile;
- face analiză şi sinteză;
- este adeptul ipotezelor iniţiale, principiilor, teoriilor şi modelelor;
- nu-i plac raţionamentele superficiale, subiective;
- filosofia sa este: *dacă este logic este bun.*

PRAGMATICUL – experimentare activă

- este capabil să ducă lucrurile la bun sfârşit;
- îşi asumă riscuri;
- îi influenţează pe ceilalţi şi evenimentele în curs;
- doreşte să încerce idei, teorii, tehnici pentru a vedea dacă funcţionează în practică;

- lucrează repede şi este plin de idei dacă problema îl atrage;
- îi place să rezolve singur problemele ce apar;
- priveşte orice situaţie ca pe o provocare şi oportunitate de creştere;
- filosofia sa este: *totdeauna există o cale şi mai bună.*

3.1. Studiu de caz 1

Tex Societatea Textinet a hotărât să facă o investiţie de 20 milioane $ pentru achiziţionarea unei noi linii de bobinare a hârtiei de toaletă. Această decizie a făcut necesară:

- intervenţia departamentului de organizare care avea sarcina să se ocupe de implementarea liniei;
- intervenţia departamentului de producţie care avea sarcina să se ocupe de elaborarea tehnologiei de fabricaţie şi de planificarea utilizării noii capacităţi de producţie;
- intervenţia departamentului de resurse umane care avea sarcina să definească noi posturi de muncă, potrivit tehnologiei de fabricaţie.
- intervenţia departamentului de formare care avea sarcina de a asigura formarea lucrătorilor selecţionaţi pentru a lucra pe noua linie.

Demersul urmat de societatea Textinet a fost următorul:

Realitatea existentă
↓
FAZA 1: *culegerea de informaţii.*
Sursa: întreprindere, departamente de producţie
Şi funcţionale, clienţi, furnizori,etc.
Domenii: strategic, financiar, organizaţional, tehnic, personal, etc.
↓
FAZA 2: *analiză şi constatări.* Puncte forte/slabe, disfuncţionalităţi, tendinţe şi evoluţii, dorinţe şi aşteptări.
↓

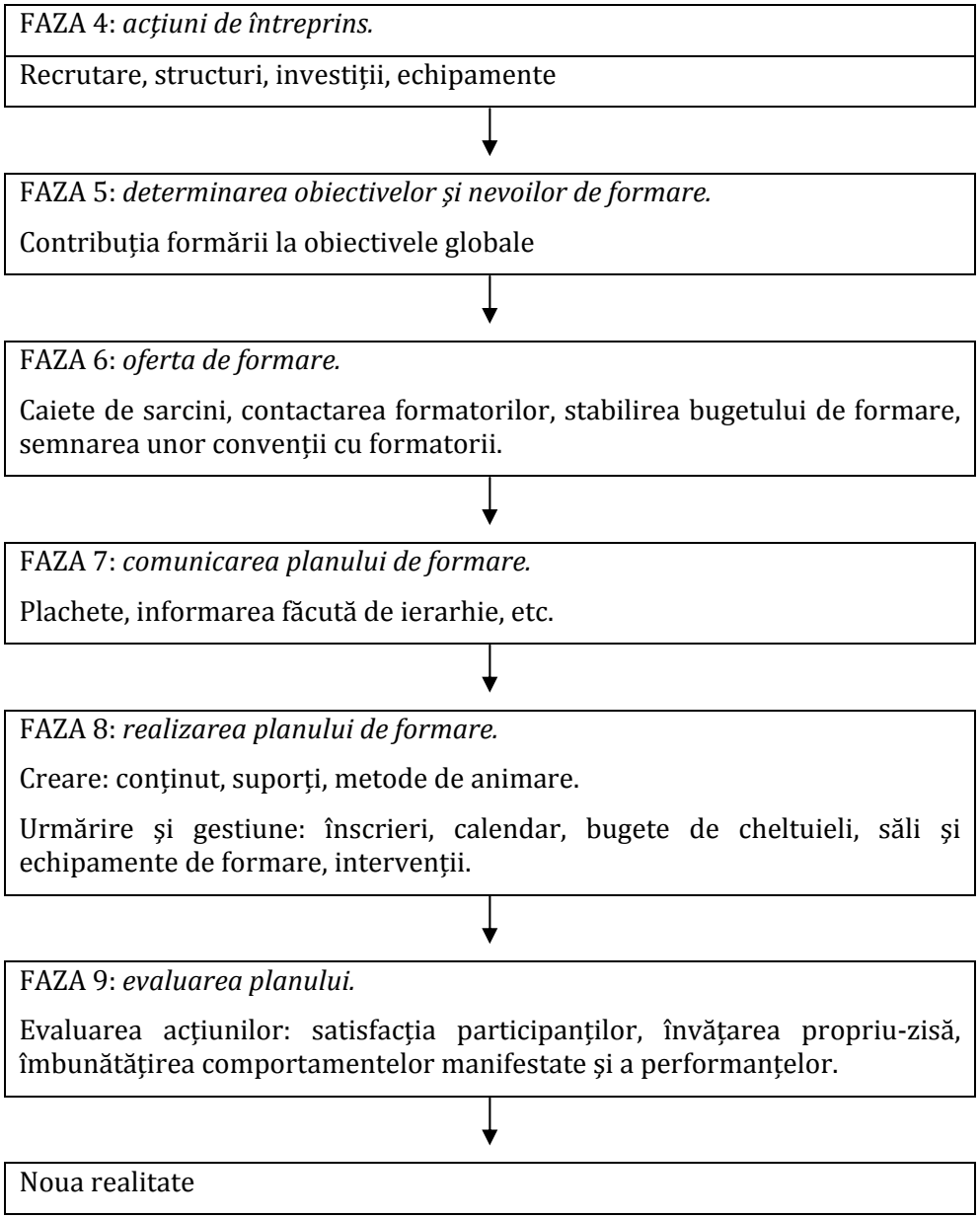

FAZA 4: *acţiuni de întreprins.*
Recrutare, structuri, investiţii, echipamente
FAZA 5: *determinarea obiectivelor şi nevoilor de formare.*
Contribuţia formării la obiectivele globale
FAZA 6: *oferta de formare.*
Caiete de sarcini, contactarea formatorilor, stabilirea bugetului de formare, semnarea unor convenţii cu formatorii.
FAZA 7: *comunicarea planului de formare.*
Plachete, informarea făcută de ierarhie, etc.
FAZA 8: *realizarea planului de formare.*
Creare: conţinut, suporţi, metode de animare.
Urmărire şi gestiune: înscrieri, calendar, bugete de cheltuieli, săli şi echipamente de formare, intervenţii.
FAZA 9: *evaluarea planului.*
Evaluarea acţiunilor: satisfacţia participanţilor, învăţarea propriu-zisă, îmbunătăţirea comportamentelor manifestate şi a performanţelor.
Noua realitate

Fig.3 Demersul procesului de formare (Deaconu, 2012)

Având în vedere demersul elaborat şi derularea formării în concordanţă cu prevederile iniţiale, ar fi trebuit să se asigure reuşita proiectului.

Totuşi, atunci când linia a fost instalată şi pusă în funcţiune (au fost necesare cca şase luni pentru implementare), după aproape 400 de ore de formare efectuate de fiecare lucrător, atât în domeniul unor discipline fundamentale (matematici şi automatizări) cât şi în domenii aplicative (lucrătorii au fost trimişi la furnizor… în

Italia), cei mai mulţi s-au dovedit incapabili să lucreze corect pe linie şi întreruperile în funcţionare, pierderile materiale şi defectările de echipamente s-au înmulţit.

Întrebări:

1. Cum vă explicaţi insuccesul societăţii Textinet?
2. Cum aţi fi procedat dvs. într-o astfel de situaţie?

3.2. Studiu de caz 2

Dl. Silviu Sileanu, lucrător comercial la ZONASIG a urmat un stagiu de prospectare telefonică cu scopul de a-şi îmbunătăţi activitatea în domeniul stabilirii de întâlniri cu clienţii săi.

Această decizie a fost adoptată cu ocazia bilanţului trimestrial, când şeful ierarhic a constatat existenţa unor rezultate necorespunzătoare în acest domeniu.

Trei luni mai târziu, părea că această formare a dat roade, pentru că Dl. Sileanu a obţinut de la clienţii săi (în majoritate persoane particulare) cu 20% mai multe întâlniri decât în perioada precedentă. În plus, indicele de transformare a acestor întâlniri în contracte a crescut şi el semnificativ.

Privind lucrurile mai îndeaproape, putem reţine câteva aspecte complementare:

1. Dintre cei 10 lucrători comerciali care au urmat acest program de formare, 2 şi-au îmbunătăţit de asemenea rezultatele (chiar dacă în proporţii mai mici), 6 n-au înregistrat progrese semnificative şi ultimul nu a reuşit să evite o înrăutăţire a situaţiei.
2. Dl. Sileanu a rezolvat în sfârşit, de aproape 4 luni, o dureroasă afacere de divorţ care îl chinuia de cca. un an şi, în plus, a reuşit să păstreze copiii, care se înţeleg foarte bine cu noua sa prietenă.
3. Obţinerea unui microcalculator portabil, cumpărat de ZONASIG, l-a ajutat pe domnul Sileanu să câştige în ultimele luni mult timp în redactarea meeting report-urilor, în urmărirea previziunilor şi în întocmirea ofertelor de contract: nu mai era obligat să revină de fiecare dată la birou şi se simţea mult mai autonom.
4. Noul produs creat şi lansat de societate, „poliţa de asigurare pe viaţă“, comercializat de aproape trei luni, este o „bombă“ pentru sectorul geografic al d-lui Sileanu, o zonă în exclusivitate rezidenţială şi cu o numeroasă populaţie care deţine funcţii importante: acest contract este foarte interesant şi constituie pentru el o excelentă oportunitate.

Întrebare:

Formarea primită este singurul factor care a contribuit la îmbunătăţirea rezultatelor obţinute de dl. Sileanu?

3.3. Studiu de caz 3

Firma TALCOM are ca obiect de activitate producţia şi comercializarea de echipamente electrocasnice. Firma se află într-o perioadă de expansiune, caracterizată de o creştere rapidă a cifrei de afaceri şi a cotei de piaţă.

Directorul departamentului de resurse umane îşi propune să elaboreze un program de pregătire care să permită salariaţilor să se adapteze la exigenţele impuse de actuala etapă de dezvoltare a firmei. În acest scop a fost efectuat un studiu privind disponibilitatea personalului de a participa la un curs de perfecţionare şi domeniile cele mai adecvate de pregătire (pentru fiecare categorie de salariaţi au fost sugerate două domenii, existând posibilitatea de a indica unul, ambele domenii menţionate sau alte domenii). Rezultatele studiului sunt prezentate în tabelul următor:

Tabel 1 - Oferta de formare (Deaconu, 2012)

Categorie personal	Domeniu pregătire	% celor care vor să participe la un curs de pregătire	% celor care au indicat domeniul de pregătire menţionat
1. Directori executivi	Planificare strategică	80%	40%
	Marketing		30%
2. Manageri nivel mediu	Tehnici de evaluare a performanţelor	90%	45%
	Motivarea salariaţilor		35%
3. Ingineri	Tehnici eficiente de comunicare	30%	10%
	Metode de organizare şi control		20%
4. Agenţi de vânzare	Tehnici eficiente de comunicare	40%	15%
	Tehnici de negociere		35%
5. Şefi de echipă	Motivarea salariaţilor	50%	20%
	Controlul echipei		40%
6. Muncitori direct productivi	Disciplina muncii	20%	15%
	Programarea producţiei		10%
7. Personalul administrativ	Organizarea timpului de muncă	35%	25%
	Comportament organizaţional		30%

În primele şase luni ale implementării noului sistem de pregătire a personalului vor intra în acest proces, din motive financiare şi organizatorice, doar două categorii de personal, iar cursurile vor viza un singur domeniu de pregătire.

Sarcina dvs.:

Având în vedere elementele prezentate, identificaţi:

- categoriile de personal care vor fi incluse, cu prioritate, în procesul de pregătire;
- cursul cel mai potrivit;
- obiectivele cursului de pregătire;
- metodele de pregătire şi modalităţile de evaluare a rezultatelor pregătirii.

Bibiliografie

Curteanu D., colab., (2005) – Ghidul trainerului, Editura Irecson, Bucureşti.

Chivu I., colab., (2000) – Formarea Formatorilor, Editura Economică, Bucureşti

Deaconu A., colab. (2012) – Dezvoltarea resurselor umane, Editura ASE, Bucureşti

Kolb D. A., (1981) - Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions, http://www.d.umn.edu/~kgilbert/educ5165-731/Readings/experiential-learning-theory.pdf

Kolb A. D., (1999) - Learning Styles and Disciplinary Differences, http://www.medicine.heacademy.ac.uk/static/uploads/workshop_resources/178/178_Learning_styles_and_disciplinary_difference.pdf

Rees A. (1973) - The Economics of Work and Pay, Harper&Row, New York.

Capitolul 10

Disfuncţionalităţile sociale, dialogul social şi managementul conflictelor în cadrul organizaţiilor

Subcapitole:

1. Disfuncţionalităţile sociale: concept şi tipologie
2. Drepturile şi obligaţiile salariaţilor şi participarea lor la dialogul social
3. Structurile instituţionale ale dialogului social
4. Managementul conflictelor în cadrul unei organizaţii
5. Dialogul social în Europa
6. Întrebări şi studii de caz

Obiectivele capitolului

La sfârşitul acestui capitol:

- veţi cunoaşte principalele tipuri de disfuncţionalităţi sociale care pot apărea într-o organizaţie;
- veţi învăţa să evaluaţi consecinţele negative ale unor disfuncţionalităţi sociale;
- veţi şti să evitaţi amplificarea disfuncţionalităţilor sociale;
- veţi cunoaşte mecanismele de desfăşurare a dialogului social;
- vă veţi îmbunătăţi calităţile de negociator în cadrul managementului conflictelor dintr-o organizaţie.

1. Disfuncţionalităţile sociale: concept şi tipologie

O disfuncţionalitate socială poate fi definită ca o *perturbaţie* care afectează funcţionarea unei organizaţii. Ea îşi găseşte, parţial sau total, rădăcinile într-o modificare a comportamentului salariaţilor.

Disfuncţionalităţile care afectează viaţa organizaţiei pot fi privite în *două moduri*:

- punând accentul pe *efectele lor*. În acest caz, disfuncţionalităţile sunt *perturbaţii* în funcţionarea unui sistem. Este deci necesar să se studieze costurile pe care ele le determină şi să se încerce reducerea lor;
- punând accentul pe *cauzele lor*. În acest caz, disfuncţionalităţile sunt *indicatori sociali* ale căror variaţii depind de climatul social al organizaţiei.

Indiferent de poziţia pe care ne situăm în aprecierea disfuncţionalităţilor, un lucru este evident: ele trebuie cuantificate cu ajutorul unui sistem de măsură care să fie adaptat specificului lor.

În activitatea organizaţiilor întâlnim următoarele tipuri de disfuncţionalităţi:

A. Absenteismul;

B. Fluctuaţia;

C. Accidentele de muncă;

D. Conflictul de muncă.

A. *Absenteismul* poate fi definit ca:

- *o perturbare* a planului de producţie şi a organizării muncii, în măsura în care el antrenează acţiuni de regularizare destinate să atenueze consecinţele negative;
- *o dovadă* a unui comportament sociocultural de refuz provizoriu şi limitat al muncii şi de scădere a implicării. Evaluarea sa, dincolo de un prag considerat normal în organizaţia analizată, poate fi interpretată ca o multiplicare a gesturilor individuale de fugă temporară de muncă.

Diagnosticarea absenteismului nu are drept punct de pornire recensământul ansamblului de absenţe şi aceasta pentru că, pe de o parte, sistemele de măsurare prezintă anumite limite şi, pe de altă parte, pentru că anumite absenţe sunt considerate ca normale. În analiza absenteismului trebuie reţinute doar acele absenţe care nu reflectă o funcţionare normală a organizaţiei.

Principalele tipuri de absenţe sunt:

– absenţe de boală;

– concediu de maternitate şi postnatal;

- concediu de paternitate;
- oprire pentru accidente de muncă;
- concedii de formare;
- diverse obiceiuri, cutume;
- absenţe convenţionale (concedii legale, delegaţii);
- absenţe autorizate;
- absenţe neautorizate;
- absenţe datorate prezenţei nonactive (deseori, atunci când absentează un şef, personalul plasat în subordinea sa, deşi prezent, nu-şi efectuează activităţile). Noţiunea de „prezenţi nonactivi" a fost pusă în evidenţă pentru prima oară, în organizaţii japoneze.

Măsurarea absenteismului se face, în general, cu ajutorul indicatorului următor:

$$\% \text{ Absenteism} = \frac{\text{Ore de absenţă în perioada „P"}}{\text{Ore teoretice de muncă în perioada „P"}} \cdot 100$$

Pentru evaluarea *numărătorului* sunt reţinute următoarele tipuri de absenţe:

- absenţe de boală (inclusiv depăşirea concediului legal de maternitate);
- absenţe de maternitate (înainte şi după naştere);
- absenţe datorate accidentelor de muncă şi a bolilor profesionale;
- absenţe autorizate de ierarhie pentru demersuri administrative, vizite medicale, convocări oficiale;
- absenţe neautorizate.

Numitorul exprimă orele teoretice de muncă, calculate pentru un efectiv prezent complet şi pentru o durată care corespunde orarului convenit. Orele suplimentare sunt excluse.

Perioada de referinţă cea mai comodă şi cea mai semnificativă este luna; pot fi determinate pe baza rezultatelor lunare, atunci când este necesar, medii anuale.

Pentru a conduce la concluzii pertinente, indicatorul prezentat poate fi calculat pe categorii de vârstă, sex, vechime, sectoare geografice, ateliere şi servicii etc.

În completarea acestui indicator se calculează:

$$\text{Nr. de ore absenţă/salariat} = \frac{\text{Nr. ore absenţă într-o perioadă „P"}}{\text{Nr. mediu de salariaţi în perioada „P"}}$$

$$\text{Nr. de absenţe/salariat} = \frac{\text{Nr. absenţe într-o perioadă „P"}}{\text{Nr. mediu de salariaţi în perioada „P"}}$$

Absenteismul are anumite explicaţii. Anchetele efectuate au evidenţiat următorii *factori generatori*:

- *sexul*: femeile, poate mai puţin angajate în activitatea profesională, având posibilităţi de promovare mai reduse, conciliind cu dificultate, în stadiul actual al societăţii noastre, viaţa lor de muncă cu cea familială, absentează mai mult;
- *vârsta*: tinerii (înainte de 30 de ani) sunt adesea absenţi, dar pe perioade scurte. Salariaţii mai vârstnici absentează destul de puţin, însă pentru perioade destul de lungi;
- *zilele săptămânii*: absenţele sunt mai numeroase luni şi vineri;
- *anotimp*: absenţele sunt mai numeroase în lunile ianuarie, februarie, martie şi decembrie;
- *dimensiunea întreprinderii*: cu cât întreprinderea este mai mare, cu atât absenteismul în muncă creşte;
- *calificarea salariaţilor*: procentul de absenţe se micşorează în mod evident, atunci când calificarea creşte;
- *zona geografică* şi sectorul de activitate pot, la rândul lor, favoriza creşterea absenteismului.

Deşi există o mare variaţie a numărului de absenţe, experţii sunt de acord că, un procent anual de absenteism sub 5% este scăzut; peste 15%, absenteismul poate fi considerat ca fiind mare.

Între volumul de activitate al unei organizaţii şi timpul de prezenţă al salariaţilor, nu există o relaţie liniară.

Cu toate acestea, *costul absenteismului* prezintă un mare interes. Orice absenţă antrenează:

- *un cost de perturbaţie*: absenţa unei persoane este sursa unei lipse de câştig, de pierderi de producţie, de prelungire a ciclurilor de producţie;
- *un cost de regularizare*: acesta este asociat strategiilor care vizează diminuarea efectelor absenteismului: apelul la interimari, ore suplimentare. Toate acestea determină costuri suplimentare.

Aceste două categorii de costuri nu sunt cumulative, ci complementare. Referitor la absenteism, organizaţia are două *soluţii*:

- să accepte pe deplin perturbaţia generată de absenteism şi să nu suporte un cost de regularizare;
- să contracareze toate efectele negative ale absenteismului şi să nu suporte decât costuri de regularizare.

Cel mai adesea organizaţia va pendula între cele două atitudini, în funcţie de exigenţele activităţii şi de circumstanţele de moment.

B. *Fluctuaţia personalului.* În cadrul managementului resurselor umane, organizaţia trebuie să-şi clarifice politica în acest domeniu. Un nivel ridicat al fluctuaţiei nu este întotdeauna o disfuncţionalitate costisitoare. Pot exista şi *avantaje*:

- favorizează adaptarea permanentă a populaţiei salariale în raport cu nevoile, din punct de vedere al numărului de salariaţi, dar şi al calificării cerute;
- limitează creşterea masei salariale cauzată de vechimea personalului;
- asigură un flux continuu al noilor angajaţi, care pot constitui un suflu nou pentru întreprindere;
- exteriorizează promovările: în organizaţiile care nu pot propune decât munci necalificate, pentru anumiţi salariaţi, plecările sunt singura posibilitate de a beneficia de promovarea pe care organizaţia nu o poate oferi.

De cele mai multe ori însă, fluctuaţia este considerată ca o disfuncţionalitate costisitoare.

În prezenta abordare s-a avut în vedere, atunci când s-a vorbit despre fluctuaţie, numărul de plecări către exterior. Trebuie reţinut că anumite organizaţii analizează atât plecările salariaţilor către exterior, cât şi rotaţia internă a lucrătorilor, de la un post la altul.

Plecările salariaţilor din organizaţie pot face obiectul a diferite clasamente, în funcţie de cauza lor principală. În general, ele se împart în *3 categorii*:

1. Plecări din cauza organizaţiei:

- lipsă de aptitudine;
- sancţiune;
- desfacerea contractului de muncă;
- alte motive.

2. Plecări din cauza salariaţilor. Acestea pot fi sau nu, controlate de organizaţie (tabelul 10.1):

Tabelul 10.1

Cauze privind fluctuaţia personalului

Necontrolabile de către organizaţie	**Controlabile de către organizaţie**
- boli - accidente - căsătorie - sarcină - schimb domiciliu - pensionare - deces	- remuneraţie - orar de muncă - condiţii generale de muncă - promovare externă

3. Plecări din motive necunoscute – fac parte din această categorie toate plecările neincluse în primele două categorii prezentate anterior.

Măsurarea fluctuaţiei se face cu ajutorul unor indicatori specifici:

- *Procentul de rotaţie globală:*

$$\%\ \text{Rotaţie} = \frac{\text{Nr. salariaţi plecaţi în anul „N"}}{\text{Nr. salariaţi la 01.01. în anul „N"}} \cdot 100$$

sau, după caz:

$$\%\ \text{Rotaţie} = \frac{\text{Nr. salariaţi plecaţi în anul „N"}}{\text{Nr. mediu de salariaţi în anul „N"}} \cdot 100$$

Acest indicator se calculează pe subpopulaţii:

– muncitori, funcţionari, manageri;

– personal administrativ, tehnic, economic;

– pe unităţi geografice;

– pe sex, vechime, naţionalitate.

- *Procentul de stabilitate a personalului:*

$$\%\ \text{Stabilitatea personalului} = \frac{\text{Nr. salariaţi cu vechime de peste „x" ani}}{\text{Nr. salariaţi din anul (N – x)}} \cdot 100$$

„x" – număr de ani corespunzător unei vechimi apreciate drept semnificative pentru organizaţie.

Pe baza acestor indicatori se pot avansa diferite *concluzii:*

- dacă se înregistrează un procent de rotaţie globală ridicat la angajaţii cu vechime redusă, se evidenţiază probleme de integrare a noilor angajaţi;
- dacă apar rezultate sensibil diferite pe subunităţi, pentru aceeaşi categorie de personal, trebuie avute în vedere eventuale probleme locale de relaţii sociale sau impactul condiţiilor de mediu.

Pentru a determina *cauzele* plecărilor, se pot utiliza diferite mijloace:

- *ancheta izolată* – pe timpul unei perioade determinate, salariaţii care părăsesc organizaţia sunt intervievaţi despre motivul plecării;
- *chestionare permanente* – acestea sunt trimise fiecărui salariat care părăseşte organizaţia. Procentul de retur este în medie de 60%.

Fluctuaţia afectează mult activitatea şi performanţa unei organizaţii:

În cazul plecării unui salariat, organizaţia poate decide:

- să nu-l înlocuiască;

- să-l înlocuiască fără a modifica conţinutul postului său (cu sau fără promovare, prin mişcare internă);
- să-l înlocuiască şi să modifice conţinutul postului său (cu sau fără promovare, prin mişcare internă).

În cazul înlocuirii, costurile ce trebuie luate în considerare, sunt următoarele:

- *Cost recrutare şi formare* (a se vedea problemele privind recrutarea şi formarea);
- *Cost de circulaţie* – acesta este legat de mişcările antrenate prin plecarea salariaţilor. Uneori, aceste mişcări pot fi făcute cu deplasarea geografică, ceea ce implică cheltuieli de mutare şi eventuale indemnizaţii;
- *Cost trezorerie* – în cazul plecărilor, apar plăţi de indemnizaţii stabilite legal sau convenţional;
- *Câştiguri sau pierderi de salarii*, adică:
  - reduceri prin plecarea salariaţilor vechi şi angajarea unora cu salariu mai mic;
  - creşteri atunci când au loc promovări.

În afara acestor costuri, mai pot fi identificate şi *costuri specifice* de plecare:

- plecarea unui salariat este deseori precedată de o perioadă de scădere a productivităţii:
- atunci când salariatul care pleacă poate să facă concurenţă organizaţiei pe care o părăseşte (caz frecvent mai ales în posturile comerciale), trebuie luate în considerare pierderile datorate costului de oportunitate, pierderile datorate acestei concurenţe.

C. *Accidente de muncă.* Ca şi alte tipuri de disfuncţionalităţi, procentul accidentelor de muncă poate fi privit în acelaşi timp ca o perturbaţie, dar şi ca un factor de evidenţiere a unei stări necorespunzătoare a sistemului social al organizaţiei unde se înregistrează.

Accidentele care afectează salariaţii pot avea patru tipuri de *cauze:*

- existenţa produselor cu grad ridicat de periculozitate;
- utilizarea necorespunzătoare a maşinilor şi echipamentelor;
- execuţia operaţiilor procesului de producţie;
- activitatea nemijlocită a salariaţilor, independent de factorii anterior menţionaţi.

În general, accidentul de muncă poate fi definit ca:

– oricare accident survenit pe timpul şi cu ocazia muncii, indiferent de funcţia sau postul ocupat de cel implicat sau,

– un eveniment legat de acţiunea profesională în mod direct sau indirect.

El este în acelaşi timp:

- izolat – spre deosebire de maladiile profesionale;
- cauză a leziunilor corporale ale uneia sau mai multor persoane.

Pentru măsurarea acestui fenomen, se folosesc datele statistice:

- număr de accidente pe diverse categorii;
- elemente materiale ale accidentului;
- procentul frecvenţei accidentelor;
- incidenţa gravităţii accidentului;
- evidenţa accidentelor pe categorii de persoane (vârstă, sex, instruire primită în domeniul securităţii, accidente anterioare);
- elemente generale: ora, data, ziua din săptămână, anotimpul, condiţii meteorologice, regim de lucru.

Orice accident de muncă generează :

- *Costuri de perturbaţie:*
  - întreruperea activităţii accidentatului;
  - dificultăţi eventuale de încadrare;
  - perturbaţii în munca altor salariaţi;
  - consecinţe materiale ale accidentului;
  - timp necesar pentru anchetă şi eventuale cheltuieli de judecată (eventuale sancţiuni penale);
  - costuri de deteriorare a climatului, deteriorare care se traduce în apariţia de conflicte sau dificultăţi de angajare.
- *Costuri de regularizare:*
  - costul serviciilor medicale, acţiuni preventive sau curative;
  - cheltuieli legate de înlocuirea salariatului.

D. *Conflictele de muncă şi dialogul social*

Eficienţa activităţii unei organizaţii depinde, în mare măsură de modul în care managementul acesteia reuşeşte să organizeze şi să întreţină permanent un dialog social intern. Resursele umane ale unei companii nu reprezintă doar o totalitate de indivizi, ele constituie, în acelaşi timp, un ansamblu de grupuri eterogene ce cuprind persoane cu interese specifice, obiective şi puncte de vedere proprii. De aici, cerinţa

luării în considerare a pluralității valorilor și, totodată, posibilitatea apariției, în mod normal și inevitabil, a unor conflicte. Drept urmare, managementul organizației nu trebuie să ignore existența acestora, ci să organizeze structuri instituționale care să permită un dialog social activ și participativ, în vederea prevenirii sau reducerii respectivelor conflicte. Această cerință a managementului resurselor umane este subliniată frecvent în literatura de specialitate.

Dezvoltarea negocierilor la nivelul unei organizații reprezintă un fenomen recent care privește ansamblul managementului resurselor umane și favorizează găsirea unor soluții adaptate la problemele concrete.

2. Drepturile și obligațiile salariaților și participarea lor la dialogul social

Conform legislației în vigoare, drepturile și obligațiile privind relațiile de muncă dintre angajator și salariat se stabilesc prin negociere, în cadrul contractelor colective de muncă. Orice salariat are o serie de *drepturi* referitoare la: salarizarea pentru munca depusă; repausul zilnic și săptămânal; concediul de odihnă anual; egalitatea de șanse și de tratament; securitatea și sănătatea în muncă; formarea profesională; protecția în caz de concediere; constituirea sau aderarea la sindicate.

Totodată însă, fiecărui salariat îi revin *obligații* privind: îndeplinirea sarcinilor specifice postului; disciplina muncii; respectarea regulamentului intern și a contractelor de muncă; fidelitatea față de angajator, respectarea secretului de serviciu.

Angajatorul are, de asemenea, o serie de drepturi și obligații, de care trebuie să se țină seama în cadrul dialogului social. Astfel, printre *drepturile angajatorului* se regăsesc: organizarea și funcționarea unității; transmiterea unor dispoziții legale obligatorii; exercitarea controlului privind îndeplinirea sarcinilor de serviciu; aplicarea unor sancțiuni disciplinare potrivit legii etc. De asemenea, angajatorul are o serie de *obligații* privind: informarea salariaților asupra condițiilor de muncă; asigurarea unor condiții de muncă corespunzătoare; prezentarea periodică în fața salariaților a situației economico-financiare a organizației pe care o conduce; consultarea cu sindicatul și cu reprezentanții salariaților.

Între salariați și angajator se desfășoară un dialog social intens. Legislația în vigoare definește dialogul social ca fiind „procesul voluntar prin care partenerii se informează, se consultă și negociază în vederea stabilirii unor acorduri în probleme de interes comun" (Legea dialogului social).

Participarea salariaților la dialogul social dintr-o organizație constituie o preocupare permanentă care răspunde unor obiective specifice și se concretizează la diferite nivele.

Din punctul de vedere al managementului organizaţiei, participarea salariaţilor este pe deplin justificată deoarece pot fi identificate soluţii pentru creşterea producţiei, reducerea costurilor, evitarea sau dimensionarea la minimul necesar a unor cheltuieli neprevăzute ce apar în cazul conflictelor sociale (mai ales în timpul grevelor). Această cerinţă economică a participării salariaţilor este dublată de dimensiunea umană a organizaţiei; unitatea economică trebuie să satisfacă atât solicitările clienţilor externi, cât mai ales, să asigure, într-o măsură crescândă, rezolvarea nevoilor propriului său personal.

În companiile din ţările dezvoltate pot fi evidenţiate *patru nivele de participare a salariaţilor* (Peretti, p. 509-518).

- *Un prim nivel de participare este locul de muncă* şi are în vedere determinarea condiţiilor şi a conţinutului postului, astfel încât să permită realizarea unei productivităţi ridicate (obiectiv direct al managementului organizaţiei) şi creşterea gradului de satisfacţie a salariatului.

La acest nivel, dialogul social este obiectiv necesar, mai ales în situaţiile referitoare la introducerea unor noi tehnologii sau efectuarea unor investiţii. Lipsa acestui dialog poate conduce la apariţia unor incidente, deoarece măsurile de această natură au consecinţe practice directe asupra vieţii salariaţilor.

Reuşita introducerii unor tehnologii noi într-o companie presupune o perioadă de adaptabilitate tehnică şi profesională şi un timp necesar pentru acceptarea socială, colectivă, şi individuală. Reducerea timpilor de lucru şi eventualele restricţii care apar în procesul de distribuire a veniturilor nu vor avea succes, decât dacă sunt negociate colectiv şi individual.

Dialogul social la nivelul locului de muncă trebuie să ţină cont de interesul şi motivaţiile salariaţilor pentru activitatea desfăşurată. Este unanim recunoscut faptul că modurile tradiţionale de organizare a muncii au condus la „dezumanizarea" acesteia. Diviziunea extremă a sarcinilor a condus la amplificarea gradului de repetabilitate şi la creşterea monotoniei muncii. În aceste condiţii, salariatul nu identifică sensul şi semnificaţia muncii sale, ceea ce dezvoltă insatisfacţii profesionale şi determină, implicit, apariţia unor conflicte sociale. Tocmai de aceea, sunt avute în vedere anumite soluţii pentru îmbogăţirea şi lărgirea conţinutului sarcinilor ce revin salariaţilor la nivelul locurilor de muncă. Îmbogăţirea sarcinilor presupune ca executantul să aibă posibilitatea efectuării unui ansamblu de operaţii diverse, având percepţia obţinerii rezultatului final al muncii sale (pregătirea, prelucrarea propriu-zisă, controlul, alegerea metodelor de muncă).

Lărgirea sarcinilor presupune reducerea diviziunii muncii, regruparea unor activităţi (ce erau iniţial efectuate de alţi salariaţi) şi încredinţarea acestora unui singur angajat. Prin îmbogăţirea şi lărgirea sarcinilor, munca salariatului devine mai puţin monotonă (existând o diversitate în conţinutul ei) şi asigură o creştere a interesului pentru semnificaţia finală (obţinerea rezultatului). Trebuie însă menţionat că îmbogăţirea şi lărgirea sarcinilor (consecinţă directă a dialogului social) determină o serie de modificări la nivelul activităţilor de organizare a

producţiei şi a managementului resurselor umane: sunt reorganizate atelierele şi secţiile de producţie, renunţându-se în unele cazuri la liniile de flux (în Franţa, doar 6% din muncitori lucrează la liniile de flux); se schimbă raporturile umane din cadrul verigilor de producţie (şeful de atelier antrenează salariaţii la realizarea obiectivelor unităţii) etc.

- *Al doilea nivel al participării salariaţilor* are în vedere *relaţiile umane propriu-zise, atât cele colective, cât şi cele inter-indivizi*. Relaţiile colective reprezintă modalitatea prin care angajaţii participă la dialogul social din cadrul organizaţiei prin intermediul asociaţiilor profesionale, sindicatelor şi uniunilor sindicale. Reprezentanţii salariaţilor dispun de împuternicire din partea acestora, fiind mandataţi pentru a exprima şi susţine revendicările şi aspiraţiile angajaţilor în cadrul diferitelor forme instituţionalizate de dialog din organizaţie. Relaţiile stabilite între salariaţi pot fi dezvoltate între executanţi şi managerii diferitelor subdiviziuni organizatorice, pe de o parte, iar pe de altă parte, între salariaţii plasaţi pe niveluri ierarhice diferite.

Descentralizarea constituie o regulă de bază a managementului organizaţiilor competitive. Se apreciază că, de la o anumită mărime a companiei, singurul mijloc pentru ca aceasta să-şi păstreze dinamismul şi să crească adaptabilitatea sa la cerinţele pieţei îl constituie adoptarea unor structuri descentralizate bazate pe principiile delegării puterii şi cel al coerenţei. *Delegarea puterii şi a responsabilităţilor* presupune transferarea luării deciziei către persoana cea mai avizată să acţioneze, dar care suportă şi consecinţele pentru hotărârea luată. În paralel, *principiul coerenţei* solicită coordonarea activităţilor tuturor compartimentelor, a lucrătorilor respectivi, pentru ca acestea să conducă la realizarea obiectivelor generale ale organizaţiei. De aici şi necesitatea ca la nivelul fiecărui responsabil să se stabilească obiectivele specifice (derivate din obiectivele generale) care urmează a fi realizate în funcţie de bugetul alocat. Astfel, principalele instrumente manageriale la nivel organizaţional în procesul de descentralizare sunt managementul prin obiective şi centrele de profit.

- *Al treilea nivel de participare al salariaţilor* se referă la *cointeresarea lor financiară*. La acest nivel, dialogul social vizează, în primul rând, adoptarea unor sisteme de remunerare care să motiveze şi să stimuleze salariaţii (salarizarea în acord direct, prime de randament, procentaj din cifra de afaceri). Totodată sunt avute în vedere, în cadrul dialogului social cu salariaţii, şi diferitele forme de participare financiară colectivă care să amplifice sentimentul salariaţilor privind apartenenţa la organizaţie în condiţiile realizării anumitor parametri reprezentativi ai performanţei acesteia (prime de atelier, participare la beneficii, ţinând cont de productivitatea realizată, volumul vânzărilor, beneficiile realizate).

Cointeresarea financiară a salariaţilor are la bază prevederile unui *contract de cointeresare*. Acest document trebuie să reflecte acordurile stabilite în cadrul unor convenţii colective între managerul companiei şi reprezentanţii organizaţiilor de sindicat şi cuprinde modalităţile de cointeresare a salariaţilor în funcţie de rezultatele obţinute, de creşterea productivităţii muncii sau de alte elemente prin

care să se asigure o remunerare colectivă stimulatorie pentru salariaţi. Prin conţinutul său acest contract va reflecta: perioada la care se referă, părţile semnatare, modalităţile de calcul şi de repartizare a elementelor pentru cointeresare, procedurile de rezolvare a litigiilor, datele pentru efectuarea plăţilor pentru salariaţi.

De exemplu, dacă în contract este prevăzută cointeresarea financiară a salariaţilor în funcţie de creşterea productivităţii, va trebui să se aibă în vedere faptul că aceasta se reflectă în reducerea costului de producţie. Astfel, la nivelul companiilor occidentale cu profil productiv, se stabileşte un procent de cointeresare financiară a salariaţilor în situaţia în care costul de producţie s-a redus la un anumit nivel procentual.

În cazul cointeresării salariaţilor în funcţie de rezultatele organizaţiei (cifra de afaceri, volumul vânzărilor) trebuie să se ţină cont de o anumită *bază de cointeresare* (de exemplu, un procent de 0,3%, faţă de salariile directe) şi de intervalele de realizare ale indicatorilor economici avuţi în vedere (de exemplu, dacă rezultatele financiare ale organizaţiei cresc cu până la 6%, baza de cointeresare rămâne nemodificată; în cazul unor creşteri între 8-15%, baza respectivă poate să crească cu 6%; în situaţia sporirii rezultatelor între 15-25%, baza de cointeresare va creşte cu 12% etc.

În cazul în care rezultatele financiare ale companiei nu sunt realizate la nivelul estimat, baza de stimulare va fi afectată, prin diminuarea sau eliminarea ei (pentru exemplificare, în cazul reducerii rezultatelor financiare cu până la 10%, faţă de nivelul programat, baza de cointeresare va scădea cu 70%; peste procentul de nerealizare de 10% a rezultatelor financiare, baza respectivă de cointeresare nu va mai fi operativă).

- *Al patrulea nivel de participare la dialogul social* are loc în cadrul *asocierii la putere*, respectiv *prin intermediul participării salariaţilor la capitalul social al întreprinderii privatizate* (total sau parţial). Privatizarea reprezintă un fenomen mondial întâlnit atât în ţările occidentale dezvoltate (Franţa, Anglia, SUA, Japonia, Italia etc.), cât şi ţările în curs de dezvoltare din America de Sud, Africa, Asia. Pentru ţările Europei Centrale şi de Est (deci, implicit şi în cazul României), privatizarea constituie un element hotărâtor al reformelor economico-sociale. Diferitele metode şi tehnici de privatizare a întreprinderilor au în vedere şi distribuirea de acţiuni salariaţilor, ceea ce le dă dreptul atât de participare la putere (drepturi de vot), cât şi la rezultatele financiare ale întreprinderii (încasarea dividendelor pentru acţiunile deţinute). Participarea la capital a salariaţilor întreprinderii se înscrie în cadrul unei acţiuni de politică economică denumită *acţionariatul popular* şi are ca obiect reducerea antagonismelor ce există între salariaţi şi patronat, prin faptul că salariaţii devin, într-o anumită măsură, proprietari ai organizaţiei în care lucrează. Astfel, se urmăreşte modificarea atitudinii şi a comportamentului salariaţilor şi amplificarea gradului de aderare a lor la rezultatele prevăzute a fi obţinute de către organizaţie.

În concluzie, participarea salariaţilor la rezultatele organizaţiei şi la capitalul acesteia răspunde atât unor *criterii de echitate* (capitalul şi munca reprezintă factori

de producţie indispensabili desfăşurării activităţilor unei întreprinderi), cât şi unor cerinţe de *armonie socială* (este cunoscut faptul că solidaritatea financiară determină o comunitate de interese şi reducerea tensiunilor sociale).

3. Structurile instituţionale ale dialogului social

Existenţa dialogului social într-o organizaţie este condiţionată, în mare măsură, de organizarea şi funcţionarea unor structuri instituţionale adecvate acestui domeniu. Conform legislaţiei în vigoare, în România funcţionează în acest scop, următoarele instituţii: reprezentanţii salariaţilor, sindicatele, patronatul. În organizaţiile cu un număr mai mare de 20 de salariaţi, dacă niciunul nu este membru de sindicat, interesele acestora pot fi promovate şi apărate de *reprezentanţii salariaţilor*, aleşi în cadrul adunărilor generale ale salariaţilor. Reprezentanţii salariaţilor urmăresc respectarea drepturilor acestora, în conformitate cu legislaţia în vigoare, cu contractul colectiv de muncă şi regulamentul intern.

Patronatele sunt organizaţii ale patronilor, autonome, care susţin şi apără interesele membrilor în relaţiile cu autorităţile publice, cu sindicatele şi cu alte persoane fizice şi juridice. Patronatele sunt parteneri sociali în relaţiile colective de muncă, participă prin reprezentanţii proprii, la negocierea, încheierea contractelor colective de muncă, la tratative şi acorduri cu autorităţile publice şi cu sindicatele, precum şi în alte structuri specifice ale dialogului social.

În toate organizaţiile, indiferent de mărimea lor, se poate organiza de drept *sindicatul salariaţilor*, iar patronatul nu se poate opune acestei iniţiative. De asemenea, fiecare sindicat reprezentativ îşi poate crea secţii sindicale la nivel de unităţi de producţie (ateliere, secţii, fabrici, uzine etc.) care să-şi stabilească apoi propriii reprezentanţi sindicali.

Delegaţii sindicatului reprezintă organizaţiile lor în relaţiile cu conducerea întreprinderii. Numărul lor se stabileşte în funcţie de mărimea grupelor sindicale. În ţările occidentale, delegaţii sindicatului au un statut special: dispun de un număr de ore lunar plătite ca timp de lucru, însă consacrate activităţilor sindicale, iar concedierea lor este supusă aprobării inspecţiei muncii.

Reprezentarea sindicală îşi face simţită prezenţa mai ales în cadrul diferitelor negocieri, ca parte a dialogului social din cadrul organizaţiilor.

Negocierile trebuie să se efectueze cel puţin anual şi se vor referi la aspecte prioritare privind activitatea salariaţilor: durata şi organizarea timpului de lucru, salariile, formele de cointeresare financiară a salariaţilor sau modalităţile de aplicare a dreptului de exprimare, pentru a prezenta doar câteva exemple.

Principala formă de desfăşurare a dialogului social, o reprezintă *negocierile colective* în care reprezentanţii sindicatelor şi ai patronatului (sau managementul

organizației) stabilesc diferite convenții sau acorduri de muncă prin care sunt concretizate dispozițiile legale, în special ale Codului Muncii, în funcție de specificul organizației.

În practică, în țările occidentale, negocierile pot să se desfășoare la trei niveluri:

a. la nivel interprofesional, reunind reprezentanți ai diferitelor profesii la scară națională;

b. la nivel de ramură profesională, grupând reprezentanți ai activităților ce au caracteristici economice comune (metalurgie, tipografie, agricultură etc.);

c. la nivel de organizație.

Indiferent de nivelul la care au loc negocierile, la acestea participă, pe de o parte, doar reprezentanții organizațiilor sindicale autorizate să negocieze, iar pe de altă parte, reprezentanții confederațiilor sau organizațiilor patronale (la nivel național sau de ramură), respectiv ai managementului organizației (sau patronatul întreprinderii).

La nivel de ramură, negocierile vor aborda obligatoriu:

– cel puțin o dată la cinci ani, probleme de bază ale calificării profesionale specifice ramurii respective și de asemenea, metodologia acordării pentru fiecare calificare a unui coeficient ierarhic, în funcție de care se calculează salariul;

– anual, aspectele privind salarizarea și mai ales salariile minime (salariul minim pentru fiecare calificare sau tip de angajare din ramura respectivă).

La nivel de organizație, negocierile sindicat-managementul organizației vor avea în vedere aspecte privind:

– salariile brute pentru fiecare nivel de calificare (ținând cont de convenția colectivă încheiată la nivel de ramură); majorările (indexările) periodice ale salariilor; stabilirea unor modalități specifice de stimulare financiară a salariaților (prime de concediu, prime pentru anumite posturi);

– durata și modul de organizare a timpului de lucru săptămânal (repartizarea concretă în cadrul săptămânii și a fiecărei zile de lucru a duratelor legale pentru muncă). În cazul unor acorduri derogatorii care permit o durată superioară a săptămânii de lucru, peste durata legală, se va stabili de comun acord, regimul de plată sau de recuperare a orelor suplimentare.

În urma stabilirii unor acorduri patronat-sindicat, de prevederile acestora beneficiază toți salariații companiei, indiferent dacă sunt sau nu membri de sindicat. Patronatul trebuie să asigure însă o informare a tuturor salariaților în legătură cu textele acordurilor convenite în cadrul negocierilor cu sindicatele.

În ceea ce privește raporturile patronat-sindicat, între țările occidentale, un loc aparte îl reprezintă Anglia. Un rol important privind negocierile, în planul relațiilor profesionale, îl are delegatul atelierului („shop-steward") care participă la

negocierea directă cu managementul organizaţiei pe probleme de încadrare a salariaţilor, precum şi alte aspecte legate de apărarea intereselor salariaţilor.

În unele domenii de activitate din economia engleză, exista un monopol al sindicatelor conform căruia nicio persoană nu se putea angaja (sau nu-şi putea păstra locul de muncă) dacă nu aparţinea sau nu adera la sindicat („closet-shop"). În domenii, precum: mineritul, activitatea portuară, metalurgie, tipografie, sindicatele sunt cele care propun managementului organizaţiei angajarea unor persoane şi stabilesc numărul de tineri care vor fi admişi anual în cadrul uceniciei.

În cadrul companiilor engleze, reprezentanţii sindicali ai atelierelor au responsabilităţi privind: calificarea lucrărilor, controlul gestiunii personalului, politica salarială, organizarea muncii etc.

Creşterea gradului de intervenţie a sindicatelor în cadrul economiei engleze a condus însă la o serie de consecinţe negative, mai ales privind:

- menţinerea unui număr mare de salariaţi care depăşeşte necesarul de personal, în unele ramuri economice aflate în declin;
- alimentarea unor cerinţe ale salariaţilor, mai ales privind creşterea salariilor, fără o legătură directă cu evoluţia productivităţii, ceea ce a amplificat spirala inflaţionistă;
- frânarea procesului de modernizare a producţiei, din cauza reticenţei sindicatelor în acest sens. Modernizare atrage după sine, perspectiva reducerii, în unele cazuri, a numărului de salariaţi;
- existenţa unor conflicte sociale lungi şi dificile sau multiplicarea grevelor de solidaritate, care au dezorganizat, în unele perioade, sistemul productiv al ţării.

Pornind de la astfel de situaţii, au fost întreprinse o serie de măsuri pentru transformarea relaţiilor sociale din cadrul organizaţiilor engleze. Astfel, în anul 1971 a avut loc o reducere legală a privilegiilor sindicatelor (prin legea „Industrial Relations Act") care interzicea condiţionarea angajării unui salariat de apartenenţa, sau nu, a acestuia la sindicat. De asemenea, declanşarea unei greve, prin violarea procedurii normale privind reglementarea conflictelor de muncă, conduce la răspunderea financiară a sindicatului organizator. Totodată, orice concediere, pe motiv de neapartenenţă la sindicat, este considerată arbitrară.

4. Managementul conflictelor în cadrul unei organizaţii

Ca orice organism social, fiecare organizaţie poate fi caracterizată prin prisma a două trăsături esenţiale: dialogul şi conflictul social.

Conflictele sociale sunt naturale şi necesită aplicarea unor proceduri specifice pentru rezolvarea lor. Apariţia conflictelor are la bază divergenţele ce există în

legătură cu punctele de vedere, obiectivele sau interesele unor salariaţi, grupuri de angajaţi şi managementul organizaţiei.

În literatura de specialitate sunt evidenţiate două abordări privind managementul conflictelor (Stoner, Freeman, p. 393-394):

- **abordarea clasică** conform căreia:
  - conflictul poate fi evitat;
  - conflictul e cauzat de erori manageriale în proiectarea şi conducerea organizaţiei;
  - conflictele dezbină organizaţia şi împiedică obţinerea performanţelor optime;
  - obiectivul managementului este de a elimina conflictul;
  - performanţa optimă necesită îndepărtarea conflictului;
- **abordarea contemporană** presupune o nouă viziune, astfel:
  - conflictul este inevitabil;
  - conflictul este cauzat de: structura organizatorică, diferenţe în scopuri, în percepţii, evaluarea resurselor umane, etc;
  - conflictele contribuie la defăimarea performanţei organizaţiei în diferite grade;
  - obiectivul managementului este de a conduce nivelul conflictului spre obţinerea performanţelor optime în organizaţie;
  - performanţa optimă necesită reducerea nivelului conflictului;

Sursele şi motivele conflictelor sunt foarte diverse şi totodată complexe iar stările conflictuale pot fi determinate de: nepriceperea unui membru al grupului de a-şi îndeplini atribuţiile, nemulţumirea unui salariat privind sarcinile repartizate, lipsa unei comunicări adecvate, existenţa unui climat de neîncredere între membrii orgaizaţiei, competiţia etc. Totdată conflictele pot să apară datorită unor cauze referitoare la:

- diferenţe în pregătirea profesională a salariaţilor;
- diferenţe în perceperea realităţilor şi în sistemul de valori ale diferiţilor lucrători;
- echitatea la locul de muncă, în special în legătură cu sistemul de retribuire practicat;
- deficienţe în comunicare, care au drept consecinţe existenţa unor informaţii insuficiente, transmise pe canale inadecvate sau diseminate informaţii sub influenţa unor surse de zgomot;
- comportamente dificile ale unor persoane;

– competiția dintre diferiți salariați atunci când nu se încadrează într-un climat de colaborare.

Managementul conflictelor presupune existența unui dialog adecvat, bazat pe o serie de strategii care solicită managerilor următoarele (Yankelovich, p. 127-128):

– să nu includă pe cei care nu sunt de acord cu dialogul;
– să inițieze dialogul printr-un gest de empatie care presupune abilitatea de a gândi în modul de gândire al celuilalt și de a-i înțelege sentimentele;
– să reducă neîncrederea înainte de a intra în problema fundamentală a discuției;
– să separe dialogul de momentul luării deciziilor;
– să folosească exemple specifice când se discută probleme generale;
– să explice ipotezele lor și să ajute la clarificarea acestora;
– să se concentreze asupra problemei în conflict și nu asupra persoanei;
– să exprime și să evalueze ipotezele, valorile și normele care există în realitatea de zi cu zi.

Conform Codului Muncii, *conflictul de muncă* reprezintă orice dezacord intervenit între partenerii sociali în raporturile de muncă. Într-o altă accepțiune, conform Legii dialogului social (Legea, art. 1), conflictul de muncă este cel dintre angajați și angajator privind interese cu caracter economic, profesional sau social ori privind drepturile rezultate din desfășurarea raporturilor de muncă sau de serviciu. Conflictele de muncă pot fi:

– *conflicte de interese*, cele care se referă la interesele cu caracter profesional, social sau economic ale salariaților;
– *conflicte de drepturi*, cele care vizează exercitarea unor drepturi sau îndeplinirea unor obligații decurgând din legi sau din alte acte normative.

Conflictele de muncă (Legea dialogului social, art. 1) pot fi colective sau individuale. Conflictul colectiv de muncă intervine între angajați și angajatori și are ca obiect începerea, desfășurarea sau încheierea negocierilor privind contractele ori acordurile colective de muncă. În cazul conflictului individual de muncă, acesta are ca obiect exercitarea unor drepturi sau îndeplinirea unor obligații ce decurg din contractele individuale și colective de muncă ori din acordurile colective de muncă precum și din legi sau alte acte normative. În categoria conflictelor individuale de muncă se cuprind și următoarele:

– conflictele în legătură cu plata unor despăgubiri pentru acoperirea unor prejudicii datorate neîndeplinirii sau îndeplinirii necorespunzătoare a obligațiilor de serviciu;

– conflictele în legătură cu constatarea încetării raporturilor de serviciu, ori a unor clauze ale acestora sau privind constatarea nulității contractelor individuale de muncă ori a unor clauze ale acestora.

Conflictele sociale pot fi clasificate, de asemenea, după diferite *criterii.* În raport de nivelul la care apar, există:

a. *Conflicte individuale*, specifice anumitor salariați și care îl privesc strict pe fiecare angajat (de exemplu, divergențele exprimate de un salariat privind suma primită drept remunerație).

b. *Conflicte la nivelul unei categorii de salariați*, specifice unor salariați dintr-un atelier sau categorie de calificare profesională (de exemplu, în legătură cu modul de repartizare a primelor, ca stimulente financiare);

c. *Conflicte la nivelul întregii organizații*, care cuprind ansamblul salariaților și au cauze diferite (de exemplu, conflicte ocazionate de modul de stabilire a procentului de indexare a salariilor).

Din punct de vedere al structurii organizatorice a companiei, conflictele pot fi:

a. *Conflicte orizontale.* Apar între persoane sau compartimente de muncă aflate pe același nivel ierarhic, dar pe linii ierarhice diferite (de exemplu, conflictul care poate să apară între directorul tehnic și directorul economic în legătură cu anumite probleme financiare);

b. *Conflicte verticale.* Apar între persoane sau compartimente de muncă situate pe trepte ierarhice diferite. Acestea sunt cele mai frecvente și pot să existe și între persoane aflate pe același nivel ierarhic (de exemplu, între șeful serviciului contabilitate și șeful biroului aprovizionare).

O formă a conflictului colectiv o reprezintă *greva.* Aceasta implică o încetare colectivă și voluntară a activității de către salariați și formularea unor revendicări profesionale care sunt evidențiate fie pentru prima dată, fie au fost solicitate anterior, însă nu au fost încă satisfăcute.

Forma clasică de grevă presupune întreruperea completă a lucrului de către salariați și părăsirea locurilor de muncă pentru o perioadă de timp determinată sau nedeterminată.

Hotărârea privind declanșarea grevei se ia de către organizațiile sindicale, cu acordul scris a cel puțin jumătate din numărul membrilor de sindicat și numai după ce au fost epuizate posibilitățile de soluționare a conflictului colectiv de muncă; de asemenea, greva trebuie anunțată angajatorului cu cel puțin două zile lucrătoare înainte de declanșarea acesteia.

Dacă într-o organizație nu există sindicat, hotărârea de declanșare a grevei se ia de către reprezentanții salariaților, cu acordul scris a cel puțin unui sfert din numărul angajaților.

În practica conflictelor sociale, grevele pot fi:

- *greve de avertisment*, cu o durată de maxim două ore, având ca scop mobilizarea greviştilor şi determinarea părţilor să înceapă negocierile;
- *greve de solidaritate*, declanşate în scopul susţinerii revendicărilor formulate de angajaţii unui compartiment din aceiaşi organizaţie; această formă de grevă poate avea o durată de maxim o zi lucrătoare şi trebuie, de asemenea anunţat în scris angajatorul cu cel puţin două zile lucrătoare;
- *greve repetate*, ce presupun opriri succesive ale lucrului, pe perioade scurte de timp;
- *greve turnante*, atunci când au loc încetări succesive ale activităţilor în diferite compartimente de muncă sau verigi de producţie, determinând astfel o dezorganizare masivă a activităţilor;
- *greve surpriză*, fără existenţa unor preavize legale, acestea fiind ilegale;
- greva propriu-zisă;
- *greve cu ocuparea locaţiilor companiei de către greviști*. Aceste forme de grevă sunt, în principiu, ilegale deoarece încalcă dreptul de proprietate (privată sau publică). Astfel, managementul organizaţiei poate cere organelor în drept să procedeze la evacuarea locaţiilor ce sunt ocupate de greviști.

Grevele pot fi declanşate numai pentru interese cu caracter profesional, economic şi social ale angajaţilor şi nu pot urmări realizarea unor scopuri politice.

Participarea la grevă este liberă; în consecinţă nici un salariat nu poate fi constrâns să participe la grevă sau să refuze să participe. De asemenea, pe durata grevei, conducerea unităţii nu poate încadra alţi angajaţi care să îi înlocuiască pe cei aflaţi în grevă.

Indiferent de tipul conflictului de muncă, în numeroase situaţii, rezolvarea unui conflict de muncă se face prin semnarea unei convenţii sau a unui acord între părţile aflate în dispută. Sunt situaţii însă, în care negocierea directă, între părţile aflate în conflict, este dificilă datorită climatului conflictual. În aceste cazuri se apelează la diferite *proceduri instituţionale* de rezolvare a conflictelor colective, cum ar fi: concilierea, medierea, arbitrajul.

a. *Concilierea* este realizată de către o persoană neutră sau o comisie de conciliere şi presupune organizarea de discuţii între părţile aflate în conflict, în scopul armonizării poziţiilor acestora şi ajungerii la un anumit acord. În general, această procedură de rezolvare a conflictelor sociale este prevăzută în acordurile sau convenţiile colective de muncă;
b. *Medierea* solicită intervenţia unei persoane sau comisii neutre, care anchetează conflictul social, analizează poziţiile, părţile, iar în final propune acestora o soluţie pentru rezolvarea respectivului conflict;

c. *Arbitrajul* constă în soluționarea conflictului social, de către unul sau mai mulți arbitri, stabiliți de comun acord de către părțile opozante. Decizia arbitrului este însă obligatorie pentru părțile aflate în conflict (ținând cont de faptul că acestea au acceptat atât procedura arbitrajului, cât și pe respectivul arbitru).

Ca tendință generală, în ultimii ani, se constată, în special în țările occidentale, diminuarea semnificativă a numărului conflictelor de muncă și a numărului salariaților care și-au întrerupt activitatea, a numărului de zile de inactivitate și a numărului organizațiilor la care au avut loc astfel de conflicte. Această situație are multiple explicații, iar printre elementele favorizante ale diminuării conflictelor de muncă se află, indiscutabil, și dezvoltarea managementului resurselor umane în cadrul organizațiilor respective (dialogul social, motivarea personalului).

5. Dialogul social în Europa

Parteneriatele sociale încheiate între sindicate, guvern și patronate reprezintă cel mai important rezultat al dialogului social. În anumite țări, dialogul social presupune participarea mai multor parteneri sociali sau instituții ale statului precum societatea civilă sau biserica, iar în acest caz, negocierile sunt axate pe o mare diversitate de probleme sociale.

De-a lungul timpului, dialogul social a reprezentat principala formă de comunicare între partenerii sociali, în special după cel de-al Doilea Război Mondial. În ultimele două decenii, la nivelul Uniunii Europene, în ceea ce privește dialogul social au fost adoptate noi direcții de acțiune, cu scopul de a anticipa și a face față provocărilor procesului de globalizare, prin identificarea unor noi strategii de asigurare a dreptății sociale și competitivității economice.

Dezvoltarea parteneriatului social și a societății civile reprezintă procese cultural-istorice care sunt strâns condiționate de realitățile economice și sociale, de mentalitățile și valorile umane, de cultura și maturitatea unei anumite comunități. Toleranța, responsabilitatea socială, recunoașterea pluralismului și a drepturilor individuale reprezintă caracteristici culturale care susțin o anumită evoluție a dialogului social. În acest sens, dialogul cu partenerii sociali la nivel european va trece într-o nouă etapă de maturitate istorică simultan cu procesul de extindere a Uniunii Europene.

Societatea civilă organizată, așa cum a fost definită în cadrul Convenției Comitetului Economic și Social European din 15-16 noiembrie 1999, reprezintă un ansamblu integrat și organizat al actorilor vieții civice, economice și sociale, incluzând partenerii sociali – sindicate și patronate, organizațiile reprezentative ale altor interese economico-sociale – liber-profesioniști, fermieri, organizațiile nonguvernamentale. Plecând de la această concepție larg acceptată și în funcție de natura drepturilor și intereselor socioeconomice, dialogul cu și între partenerii

sociali, respectiv cu alte grupuri de interese economico-sociale este intitulat dialog social.

Uniunea Europeană, confruntată în ultimii zece ani cu noi provocări generate de extinderea spaţiului comunitar, cu trecerea la societatea informaţională şi procesul de globalizare, a identificat în partenerii sociali noi piloni de stabilitate şi dezvoltare.

În contextul dialogului social, legislaţia europeană acordă un loc important negocierilor colective, atât la nivelul sectoarelor de activitate, cât şi la nivelul organizaţiei.

Germania face parte, alături de Danemarca, Olanda şi Grecia, din grupul ţărilor membre ale Uniunii Europene, în care negocierile colective au loc la nivel de ramură economică, un sindicat necesitând a fi reprezentat în mai multe instituţii pentru a putea participa la negocierile colective.

Pentru *Danemarca,* ca şi pentru celelalte ţări scandinave, dialogul social a fost întotdeauna un pact de cooperare cvasiegală între sindicate, patronate şi guvern, cunoscut şi sub numele de „Modelul Nordic", principalele teme de discuţie fiind salariile şi locurile de muncă.

În *Franţa,* în decursul ultimilor ani au avut loc o serie de schimbări în ceea ce priveşte practicile de resurse umane: îmbunătăţirea condiţiilor de muncă şi a procesului de comunicare internă, sau asigurarea securităţii locului de muncă. În ceea ce priveşte negocierile colective, acestea se referă la toate activităţile managementului resurselor umane şi favorizează adoptarea unor soluţii în funcţie de conjunctura socioeconomică.

Declinul organizaţiilor sindicale în *Marea Britanie* a condus şi la o redefinire a dialogului social din companiile engleze. Negocierile colective nu sunt instituţionalizate la nivelul întreprinderilor mici şi mijlocii, ci doar organizaţiile care au mai mult de 250 de salariaţi trebuie să evidenţieze, în cadrul unui raport anual, eforturile depuse pentru promovarea organelor reprezentative. În Anglia, principalele subiecte abordate şi dezbătute în cadrul negocierilor colective vizează: nivelul salariilor, regimul orelor suplimentare şi durata normată a muncii. În cele mai multe cazuri, negocierile iau forma unor consultări şi vizează anumite decizii şi proiecte ale angajatorilor.

În Europa, sindicatele deţin un rol semnificativ în procesul de menţinere a dialogului social. În Danemarca, de exemplu, delegatul sindical, ca reprezentant al salariaţilor din întreprindere, are competenţa de a semna unele acorduri cu angajatorul. Dacă patronul manifestă anumite reticenţe în încheierea acordurilor cu salariaţii, sindicatele pot apela la sprijinul guvernamental pentru a-şi impune punctul lor legal de vedere, dialogul social devenind tripartit.

În *Olanda*, gradul de participare a sindicatelor în procesul decizional este foarte mare, însă sindicatele nu sunt reprezentative. Marile întreprinderi nu apelează la sindicate pentru a încheia acorduri cu propriii salariaţi.

În *Belgia*, acordurile sociale reprezintă un compromis făcut între sindicate şi patronate, vizând o serie de aspecte precum: recunoaşterea de către patronat a sindicatelor ca fiind unic reprezentant al muncitorilor înăuntrul şi în afara întreprinderilor, împărţirea unei părţi din profit prin efectul contractelor colective de muncă, stabilirea unui sistem general de protecţie socială bazat pe contribuţia salariaţilor şi a patronilor.

În *Spania*, reprezentanţii salariaţilor au importante competenţe în domeniul economic şi desfăşoară, prioritar, acţiuni care vizează supravegherea şi controlul activităţilor din domeniile muncii, securităţii sociale, igienei etc. Spania prezintă o anumită particularitate în domeniul contractelor de muncă, în sensul că încetarea sau suspendarea acestora se poate face numai cu acordul prealabil al reprezentanţilor angajaţilor şi cu o autorizaţie a administraţiei muncii.

În ultima decadă, *ţările din Centrul şi Estul Europei* au trecut printr-o perioadă de schimbări economice şi transformări structurale. Mediul economic instabil, atitudinea individualistă a multor companii multinaţionale, divergenţa intereselor economice ale diverselor categorii de întreprinderi au împiedicat dezvoltarea dialogului social. În ţări, precum: Republica Cehă, Estonia, Ungaria, Polonia, România, Slovenia şi Slovacia, atragerea investitorilor străini a fost considerată mai importantă decât asigurarea unor salarii mai mari sau a unor condiţii de muncă mai bune. În contextul amplificării procesului de globalizare, sindicatele pierd oportunitatea de a-şi exercita presiunea împotriva companiilor multinaţionale şi impunerea unor standarde de muncă. În plus, sindicatele se confruntă cu o scădere a numărului de membri şi cu o capacitate de mobilizare scăzută. În acelaşi timp, în comparaţie cu experienţa UE, se observă o lipsă a acordurilor colective la nivel de sector şi de regiune, adică nu există dialog social. Aceste caracteristici diferite explică răspândirea scăzută a negocierilor colective în noile state membre ale UE, Bulgaria şi România.

În *Letonia şi Lituania*, majoritatea angajaţilor din economia naţională, 80%, nu beneficiază de avantajele unor contracte colective de muncă. Aceasta contrastează cu ceea ce se întâmplă în alte state membre ale UE, unde în perioada 2000-2004 rata de acoperire a fost de 100% în Belgia şi Austria; peste 90% în Suedia, Finlanda şi Franţa; 85% în Danemarca; 81% în Spania; 78% în Olanda şi 67% în Germania *(*Vaughan – Whitehead, www.apcr.ro*)* .

Slovenia este un caz special, întrucât rata ridicată de acoperire se datorează în principal unui sistem obligatoriu în ceea ce priveşte acordurile colective semnate mai degrabă între sindicatele din sectoarele relevante ale economiei naţionale şi organizaţiile sectoriale ale Camerei de Comerţ a Sloveniei, decât cu Asociaţia Naţională a Patronilor.

În *Ungaria*, întreprinderile mici şi mijlocii sunt responsabile de administrarea unui număr mai mare de un milion şi jumătate de locuri de muncă, reprezentând astfel jumătate din forţa de muncă ungară. În aceste întreprinderi există totuşi o probabilitate scăzută în ceea ce priveşte dezvoltarea unor relaţii industriale de

muncă. În schimb, condițiile de muncă continuă să fie impuse de către patron, prin relația de angajare individuală pe care o are cu propriii salariați. Aceeași situație se regăsește de multe ori și în România. În Ungaria însă, legislația muncii permite încheierea unor acorduri colective referitoare la: programul de lucru, în special în direcția creșterii numărului anual maxim de ore suplimentare permise, de la 200 la 300 de ore de muncă suplimentară, și a programului zilnic de la 8 ore la 12 ore.

Nu numai numărul de acorduri colective rămâne scăzut în Estul Europei, dar și conținutul lor este limitat. Acestea reproduc de obicei conținutul textelor legale respective. Un studiu realizat în Estonia relevă faptul că în unele cazuri, când este semnat un acord, este de multe ori, mult mai sărac decât stipulează legislația, arătând lipsa de cunoștințe a partenerilor sociali cu privire la prevederile legislative ale muncii.

La începutul acestui deceniu, *modelul social al României* se caracterizează printr-o puternică transformare. Construcția platformei instituționale în domeniul dialogului social a început în anul 1997, prin adoptarea legii de organizare și funcționare a Consiliului Economic și Social, prin care s-a creat cadrul instituțional la nivel național, unde partenerii sociali pot fi informați și consultați cu privire la proiectele de acte normative menite să pună în practică politica economico-socială a României.

La nivel național, sectorial și intersectorial, în procesul de dialog social, sunt preponderente *raporturile tripartite*, între sindicate, patronate și guvern. Această construcție este determinată atât de *rolul jucat de administrație* în procesul de tranziție, *respectiv de reglementare a diferitelor domenii și piețe, de existența unui număr important de salariați angajați în întreprinderi unde acționar este statul, cât și de capacitatea partenerilor sociali de a-și asuma responsabilități prin dialog bipartit.* (Giurescu, www.mie.ro)

Pe măsură ce domeniile vor fi reglementate, iar sectorul privat va deveni predominant atât prin contribuția la produsul intern brut, cât și prin numărul de salariați, rolul statului în economie se va diminua, un accent important punându-se pe dimensiunea bipartită a dialogului social.

Contractele colective de muncă sunt efecte ale unor reglementări legislative care instituie negocierea ca obligativitate. Dezvoltarea dialogului social pe baze voluntare trebuie urmărită de toți factorii responsabili de la toate nivelurile, atât din rândul administrației, cât și din rândul partenerilor sociali.

6. Întrebări și studii de caz:

1. Identificați cele mai importante conflicte sociale din România în perioada ultimilor trei ani și alegeți, pentru a analiza, un conflict de muncă. Ar fi putut fi el evitat? Care ar fi fost recomandările dvs., dacă ați fi fost consultat în momentul declanșării conflictului.

2. Efectuaţi o documentare şi evidenţiaţi principalele etape care trebuie parcurse în cadrul intenţiei de declanşare a unei greve.

6.1. Studiu de caz privind unele comportamente perturbatoare în cadrul reuniunilor

Participanţii la o reuniune au, în general, comportamente diferite. Dintre acestea, unele sunt perturbatoare sau împiedică buna desfăşurare a reuniunii. Dacă vom şti cum să reacţionăm în faţa comportamentelor dificile, vom putea ajunge la o limitare a efectelor negative şi, în consecinţă, reuniunea poate fi o reuşită.

În acest studiu de caz, vă vom prezenta câteva situaţii critice (critice, în sensul că eficacitatea reuniunii grupului va depinde de reacţia de opunere la comportamentele perturbatoare). Veţi avea de ales între trei reacţii posibile pentru fiecare tip de incident.

Acest studiu de caz are ca scop să vă determine să examinaţi diferite tipuri de reacţii posibile faţă de comportamentele perturbatoare care apar în cadrul unei reuniuni şi, să reflectaţi la efectele posibile ale acestor reacţii.

Instrucţiuni:

Vă prezentăm în continuare o reuniune de grup în cursul căreia apar anumite comportamente perturbatoare „tipice". Aveţi posibilitatea de a alege, pentru fiecare incident, una din trei reacţii posibile. Citiţi cu atenţie fiecare situaţie, apoi aranjaţi reacţiile în ordinea preferinţelor (cea plasată pe primul loc va fi cea preferată, iar cea situată pe ultimul loc va fi cea mai puţin agreată de dvs.). Precizaţi, în fiecare caz, de ce aţi optat pentru o anumită reacţie.

Cele şapte incidente care vor fi relatate au apărut în cadrul reuniunii unei comisii administrative dintr-un spital; această comisie este formată din următorii membri:

- Sorin Stancu, director general, preşedintele comisiei administrative;
- Radu Bărbulescu, director de resurse umane;
- David Trepcea, director financiar;
- Costin Budişteanu, director administrativ;
- George Ionescu, director serviciul informatic;
- Florin Hantea, responsabil mentenanţă;
- Sanda Dună, director personal infirmiere;
- Eugenia Gradea, responsabil relaţii publice.

Incidentul 1:

A fost fixată o reuniune pentru a discuta problema lipsei personalului din departamentul de intendență al spitalului. În timp ce Costin Budișteanu, director administrativ, începe o expunere privind necesitatea de a mări efectivele echipei care se ocupă cu curățenia și întreținerea, David Trepcea, directorul financiar, izbucnește: „Nu înțeleg scopul acestei reuniuni deoarece, este clar că nu avem fonduri disponibile!"

Reacții posibile ale președintelui:

a) „David, dacă apreciezi, cu adevărat, că așa stau lucrurile, de ce ai venit la această reuniune?

b) Având în vedere declarația lui David, considerați că trebuie să continuăm discuțiile?

c) Iată motivul pentru care am și hotărât să ne întâlnim! David, ești singurul care știe unde putem găsi, eventual, fondurile necesare, dacă, împreună, decidem că această nevoie de personal trebuie acoperită."

Incidentul 2:

Pe parcursul reuniunii, președintele a remarcat faptul că Budișteanu nu înceta să facă aluzie la o eroare apărută în ultimul raport financiar pregătit de departamentul lui David Trepcea. Or, cum eroarea fusese deja corectată, nu mai era cazul ca ea să facă obiectul discuțiilor actuale.

Reacții posibile ale președintelui:

a) „Așa cum știi, Costine, această eroare a fost corectată foarte rapid și admiți, sunt sigur de acest lucru, că David este, de departe vorbind, persoana cea mai în măsură să ne sfătuiască în legătură cu problema financiară pe care o discutăm astăzi.

b) Costine, ai putea explica grupului de ce consideri că această problemă trebuie să facă obiectul reuniunii de astăzi?

c) Costine, te rog, dacă te preocupă cu adevărat acest aspect, vom putea vorbi pe larg, la sfârșitul reuniunii."

Incidentul 3:

Mai târziu, în timpul reuniunii, responsabilul cu mentenanța, Florin Hantea, a declarat că lipsa de personal afectează foarte tare starea de curățenie și că, nu crede că problema trebuie minimizată sau ignorată („ascunsă sub covor"). Opinia sa a fost presărată cu o mulțime de ironii.

Reacții posibile ale președintelui:

a) Florine, apreciem simțul umorului de care dai dovadă, dar așteptăm, ca pe baza experienței de care dispui, să ne ajuți să rezolvăm această problemă.

b) Dacă mai continui astfel, ne vei sili „să te măturăm pe tine sub covor”.

c) Florine, vrei să ai amabilitatea de a înceta cu glumele pentru a putea să ne continuăm discuţia?

Incidentul 4:

Preşedintele a remarcat faptul că, Eugenia Gradea, responsabilul cu relaţiile publice, n-a deschis deloc gura de-a lungul acestei reuniuni, deşi ea este cea care a adus la cunoştinţa comisiei reclamaţiile tot mai numeroase ale publicului cu privire la mizeria din spital.

Reacţii posibile ale preşedintelui:

a) „Eugenia, tu mi-ai atras atenţia asupra acestei probleme; care este, acum, opinia ta?

b) Eugenia, această discuţie nu se leagă de responsabilităţile tale?

c) Eşti foarte tăcută astăzi, Eugenia; nu ai nimic de spus?”

Incidentul 5:

De fiecare dată când i s-a cerut părerea, Sanda Dună, director personal infirmiere, a pus accentul pe necesitatea unei informări cât mai complete şi a unui studiu cât mai aprofundat al situaţiei. De altfel, ea avea tendinţa de a susţine aceste lucruri aproape în toate discuţiile, indiferent de subiectul abordat.

Reacţii posibile ale preşedintelui:

a) „Sanda, această problemă a fost deja studiată în profunzime; este momentul să adoptăm o decizie.

b) În ce domeniu exact, consideri că ne trebuie informaţii suplimentare?

c) Aspectele semnalate de tine ne ajută, fără îndoială, să ne dăm seama de implicaţiile problemei; eu cred însă, Sanda, că a venit momentul să adoptăm o decizie.”

Incidentul 6:

George Ionescu, director serviciul informatic, a sosit cu o mare întârziere şi acum anunţă că trebuie să plece peste cinci minute, pentru că este convocat să participe la o altă reuniune (privind achiziţia unui nou echipament informatic), care va începe curând.

Reacţii posibile ale preşedintelui:

a) „Abia ai venit, George! Nu crezi că ar trebui să mai rămâi puţin?

b) Pentru Dumnezeu, George, de ce accepţi să participi la reuniuni care se suprapun?

c) George, cred că va trebui să discutăm mai târziu, pentru a ne asigura că o astfel de situaţie nu va mai apărea.”

Incidentul 7:

Pe parcursul reuniunii, Radu a vorbit adesea, în afara subiectului şi nu a părut prea atent. În acest moment, el îi şopteşte ceva la ureche lui Costin, şi este evident că nu se referă la subiectul discutat.

Reacţii posibile ale preşedintelui:

a) El se întrerupe la mijlocul unei fraze şi îl priveşte pe Radu fără a face comentarii, sau adăugând: „Radu, am impresia că ai ceva de spus în legătură cu acest subiect", sau: „Radu, poate că grupul ar putea profita de observaţiile tale."

b) Radu, ai amabilitatea de a acorda atenţie subiectului supus discuţiei?

c) Radu, ce implicaţii au, după părerea ta, aceste lucruri asupra activităţii de resurse umane?

6.2. Studiu de caz: Lupta pentru putere

Momentul 1:

O societate din industria construcţiilor de maşini a cumpărat mai multe brevete din străinătate atunci când a apărut pericolul ca un concurent să pună mâna pe un nou procedeu tehnologic. Vicepreşedintele departamentului de cercetare şi dezvoltare – C&D - era principalul responsabil cu cumpărările. El l-a convins pe noul Preşedinte şi pe membrii echipei manageriale de vârf de importanţa care trebuie acordată acestor brevete. Sarcina Vicepreşedintelui a fost mult uşurată, potrivit mai multor mărturii, de faptul că managementul general al societăţii era scindat în mai multe verigi structurale autonome între care preşedintele asigura o anumită coordonare. Fiecare vicepreşedinte îşi făcea legea în propriul său teritoriu funcţional. Regula consta în aceea că fiecare îşi conducea propriile operaţii fără să se amestece în problemele celorlalţi. Vicepreşedintele care răspundea de cercetare-dezvoltare (C&D) aplica riguros acest principiu ierarhic. Opinia lui, exprimată cu ocazia unei reuniuni, era următoarea:

„Cred cu tărie că fiecare persoană trebuie să aibă un singur şef şi să ştie exact care sunt responsabilităţile sale. Dezbaterile sunt utile dacă cele două părţi sunt la fel de bine informate şi la fel de competente pentru a judeca. În caz contrar, totul este o pierdere de timp."

Acest tip de atitudine a condus curând la izolarea domeniului de C&D şi a generat tensiuni între acest departament şi celelalte sectoare ale organizaţiei. Tensiunile au degenerat în conflicte. Persoanele care se ocupau cu producţia vedeau că proiectul se desfăşura exclusiv în cadrul departamentului de C&D; vroiau să participe şi ele, însă directorul de C&D nu admitea nicio intervenţie din exterior. Un lucrător din departamentul C&D observa:

„Voiam să avansăm repede... constatasem că principalul nostru concurent era pe punctul de a lansa un nou procedeu. Şi Producţia, şi C&D erau foarte preocupate

în legătură cu această problemă. Curând, Producţia s-a simţit îndepărtată. Oamenii de acolo aveau sentimentul că departamentul de C&D acţiona în secret, ceea ce era absolut adevărat. S-a ajuns până acolo încât directorul de proiect a refuzat să-l lase pe directorul celei mai mari uzine să viziteze instalaţia pilot. Acest lucru i-a înfuriat rău pe responsabilii de producţie."

Momentul 2:

Uzina pilot nu reuşea să-şi accelereze ritmul şi să-şi atingă obiectivele. Proiectul devenise prima prioritate a C&D, adesea, spre regretul inginerilor care răspundeau de alte programe. Vicepreşedintele cu producţia a sfârşit prin a critica vehement proiectul. El considera că oamenii săi ar fi trebuit să-şi asume responsabilitatea noului proiect imediat ce acesta a părăsit laboratorul pentru a fi transferat într-o instalaţie pilot. El a luat iniţiativa de a scrie un „Raport privind proiectul referitor la noua tehnologie" şi l-a înmânat Preşedintelui şi Vicepreşedintelui cu C&D. Acesta din urmă a reacţionat cu violenţă. El a cerut ca Vicepreşedintele cu producţia să fie ţinut departe de proiect. Ceea ce s-a şi întâmplat pentru o anumită perioadă de timp; situaţia a continuat să se degradeze şi conflictul s-a adâncit, atât în interiorul, cât şi în exteriorul C&D. Întârzierea proiectului a devenit tot mai mare.

Momentul 3:

Aproape de momentul în care Vicepreşedintele C&D urma să iasă la pensie, alţi membri ai Consiliului de administraţie şi Preşedintele au început să se intereseze tot mai mult de faptul că uzina pilot nu producea nimic şi costa mai mult decât se prevăzuse. După o intensă activitate de culise, ei au constituit o Comisie de evaluare a proiectului. Preşedintele Comisiei era Vicepreşedintele cu producţia.

Mai făceau parte din comisie: Vicepreşedintele cu C&D, noul său succesor şi un alt manager superior din domeniul Producţiei. După câteva luni, Comisia de evaluare a predat două rapoarte contradictorii. Unul susţinea continuarea proiectului, în timp ce altul pretindea că el ar trebui abandonat. Consiliul de administraţie a votat pentru abandon.

Câţiva ani mai târziu, întregul departament de C&D era plasat sub conducerea Producţiei. Organizaţia urma să pună de acum încolo accentul pe cercetarea aplicativă.

Mulţi oameni din domeniul C&D au fost îndepărtaţi din organizaţie şi au apărut consecinţe triste sub raport uman. Membrii managementului de vârf au asistat la toată această situaţie fără să-şi facă probleme. Deşi situaţia nefavorabilă dăinuia de multă vreme (cca cinci ani), ei au aşteptat ca Vicepreşedintele cu C&D să iasă la pensie şi să fie înlocuit.

Noul Vicepreşedinte cu C&D urma să afirme mai târziu:

„Decizia de a distruge laboratoarele era cu mult mai gravă decât aceea de a abandona proiectul noii tehnologii. Ea a marcat puternic evoluţia organizaţiei pe următorii zece ani. În toată această perioadă, n-am reuşit niciodată să mă fac

ascultat de către Preşedinte cu privire la problemele de fond".

Întrebări:

1. Cum apreciaţi situaţia prezentată?

2. Propuneţi câteva măsuri pe care managementul le-ar fi putut adopta pentru a evita consecinţele dezastruoase (din punct de vedere al CD) care s-au produs.

Bibliografie

Giurescu, I. – *Opinie privind viitorul dialogului social şi civic la nivel european*, www.mie.ro

Lefter V., Deaconu A, (coord.), *Managementul Resurselor Umane, Teorie şi aplicaţii,* Editura Economică, Bucureşti, 2008, p. 327-352.

Peretti, J.M.(2010). *Ressources humaines, 12e édition, Vuibert, Paris,, p. 509-518*

Stoner,J.A., Freeman, P.E, (1989), Management, 4th, *ed., Prentice Hall, Nez Jersey, p. 393-394.*

Yankelovich, D., The Magic of Dialogue, Simon and Schuster, New York, 1999, p. 127-128.

Codul Muncii, Monitorul oficial nr. 255 din 31 martie 2011.

Legea dialogului social. Legea nr. 2/2011.

Vaughan-Whitehead D., *Lumea muncii în noile state UE: Diversitate şi convergenţă*, www.apcr.ro

Capitolul 11

Securitatea şi sănătatea în muncă

Subcapitole

1. Securitatea şi sănătatea în muncă – provocări majore în organizaţiile moderne
2. Cadrul conceptual al securităţii şi sănătăţii în muncă
3. Evoluţia preocupărilor în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă
4. Securitatea şi sănătatea în muncă – problemă centrală a Uniunii Europene
5. Situaţia securităţii şi sănătăţii în muncă în România
6. Principii de bază ale securităţii şi sănătăţii în muncă
7. Abordări moderne privind securitatea şi sănătatea în muncă

Obiectivele capitolului

La sfârşitul acestui capitol veţi:

- înţelege şi aprecia **importanţa** securităţii şi sănătăţii în muncă;
- reuşi să vă familiarizaţi cu **problematica domeniului** securităţii şi sănătăţii în muncă;
- cunoaşte **evoluţia preocupărilor** în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă pe plan mondial şi în ţara noastră;
- putea acţiona pentru **respectarea principiilor de bază** ale securităţii şi sănătăţii în muncă;
- descoperi unele **abordări moderne** privind securitatea şi sănătatea în muncă

1. Securitatea şi sănătatea în muncă – provocări majore în organizaţiile moderne

După cum este cunoscut, în societatea contemporană, **omul este expus unor multiple agresiuni, unui număr mare de factori de solicitare şi de risc,** care provin atât din mediul său de muncă, cât şi din mediul social, iar **civilizaţia** pe care a creat-o îi **primejduieşte viaţa, securitatea şi sănătatea** pe nenumărate căi.

De asemenea, **progresul civilizaţiei a modificat şi modifică permanent mentalitatea omului,** care nu mai este dispus să accepte cu resemnare orice i s-ar întâmpla, aşteptând şi sperând ca în cadrul muncii prestate să i se protejeze viaţa, sănătatea şi securitatea.

De aceea, **omul solicită din ce în ce mai mult societăţii, respectiv organizaţiilor în care îşi desfăşoară activitatea,** să îi creeze condiţii pentru a putea trăi şi munci în condiţii de securitate, pentru a-şi menţine o sănătate cât mai bună şi pentru a beneficia, în cele din urmă, de o **creştere generală a calităţii vieţii.**

Totodată, se conştientizează din ce în ce mai mult faptul că **omul este cea mai importantă resursă pentru menţinerea şi dezvoltarea continuă a însăşi civilizaţiei, ceea ce impune ca această resursă să fie conservată şi prezervată pe toate căile,** inclusiv prin realizarea securităţii şi sănătăţii în muncă. In fapt, **lucrătorii reprezintă cea mai importantă resursă pentru organizaţii, iar menţinerea şi dezvoltarea resurselor umane ar trebui să constituie o prioritate pentru orice angajator**.

Oricât de ieftin şi perfecţionat sau performant ar fi un produs, niciodată şi nicăieri în lume acesta nu poate şi nu trebuie comparat cu valoarea fiinţei umane, nu poate şi nu trebuie să fie realizat cu **preţul sacrificării unor vieţi omeneşti,** al **periclitării securităţii şi sănătăţii** celor care îl produc.

Conştientizarea **dimensiunii sociale** a securităţii şi sănătăţii în muncă a determinat unii specialişti în domeniu să afirme: „O viaţă nu valorează nimic. **Nimic nu valorează cât o viaţă**." (**André Malraux**).

În acest context, după cum menţionează numeroşi autori ca, de exemplu **Lloyd L. Byars şi Leslie W. Rue** (2011), **securitatea şi sănătatea angajaţilor sunt preocupări majore** deosebit de importante **în organizaţiile moderne** din zilele noastre, deoarece acţiunile şi condiţiile de muncă nesigure şi nesănătoase cauzează, în primul rând, o suferinţă umană enormă celor implicaţi direct şi indirect în procesul muncii.

De asemenea, **costurile economice** ridicate aferente sau asociate accidentelor de muncă şi bolilor profesionale care trebuie să fie suportate creează o povară considerabilă organizaţiilor, iar **costurile sociale** nu mai pot fi tolerate, după cum se exprimă **Walter D. Myers** (p.822) şi **Benjamin O. Alli,** ca preţ inevitabil al progresului.

În aceste condiţii se impune **reconsiderarea criteriului securităţii şi sănătăţii în muncă,** deoarece acesta trebuie să apară, cel puţin, tot atât de important ca şi criteriul economic, conjugat, şi nu subordonat acestuia. Este evident faptul că este mai „economic" să prevenim decât să tratăm consecinţele accidentelor şi bolilor produse la locurile de muncă.

Cu toate acestea, deşi eforturile făcute, de-a lungul timpului, sunt apreciate ca imense, **accidentele de muncă şi bolile profesionale sunt încă mult prea frecvente, iar lucrătorii continuă să înfrunte solicitări, agresiuni sau riscuri serioase.**

În fiecare zi, în state din lumea întreagă, există lucrători care nu se mai întorc din cauza accidentelor de muncă şi a bolilor profesionale suferite la locurile de muncă.

Din păcate,-milioane de lucrători sunt răniţi, se îmbolnăvesc sau mor în fiecare an ca **rezultat al expunerii lor la, riscurile profesionale de la locurile de muncă**.

După unele publicaţii de specialitate, există mai mult de 250 de milioane de accidente de muncă în fiecare an, iar pericolele la locul de muncă sau expunerea la riscuri profesionale cauzează îmbolnăvirea a peste 160 de milioane de lucrători anual, în timp ce se înregistrează mai mult de 1,2 milioane de decese ca rezultat al accidentelor de muncă şi bolilor profesionale.

S-a estimat că pierderile anuale, ca urmare a accidentelor de muncă, a bolilor profesionale sau a altor leziuni legate de muncă, ajung la o valoare de peste **4% din produsul naţional brut total (PNB) al tuturor ţărilor din lume** (Alli, 2001, p.12) ca, de exemplu:

- **Statele Unite ale Americii** – costul anual al accidentelor în industria prelucrătoare este mai mare de 190 de miliarde de dolari SUA;
- **Norvegia** – costul direct al accidentelor de muncă şi bolilor profesionale este de 40 de miliarde de coroane norvegiene pe an;
- **Australia** – costul afecţiunilor şi bolilor legate de muncă a fost estimat între 15 şi 37 miliarde dolari australieni;
- **statele membre ale Uniunii Europene** – conform **Agenţiei Europene pentru Securitate şi Sănătate în Muncă** de la **Bilbao** – pierderea din PNB cauzată prin accidente şi boli legate de muncă oscilează între 1% şi 3% (European Agency for Safety and Health at Work, 2001 p.3);
- **Marea Britanie** – costurile accidentelor de muncă şi bolilor profesionale la locul de muncă pentru societate pe ansamblu au fost în 1996 de aproximativ 2%, în timp ce creşterea anuală din PIB în perioada 1986-1996 a fost de 2,6%. Cu alte cuvinte, costul accidentelor şi bolilor de muncă şterge, după aprecierea **Agenţiei pentru Sănătate şi Securitate din Marea Britanie** (*Health and Safety Executive*, p.4), aproape toate creşterile economice.

În **Uniunea Europeană (UE27**), unde zece milioane dintre cei circa 215 milioane de lucrători (EUROSTAT, 2008 p.2) un procent de 3,2% persoane cu vârsta cuprinsă

între 15 şi 64 ani au suferit un accident de muncă în cursul anului 2007. Cu alte cuvinte circa 6,9 milioane lucrători au suferit un accident de muncă în UE27, din care aproximativ 73% au necesitat concedii medicale de cel puţin o zi, unele având o durată de incapacitate mai mare de o lună (22%) (Venema, Van den Heuvel, Geuskens, 2009 pp. 39,54,109).S-a estimat că au fost pierdute cel puţin 83 milioane de zile calendaristice prin concedii medicale din cauza accidentelor de muncă produse în 2007 în UE27.

Statisticile ESAW (European Statistics on Accidents at Work) arată că 5.580 lucrători europeni au suferit accidente de muncă mortale în 2007.

De asemenea, **la nivelul UE27** un procent de 8,6% lucrători cu vârsta cuprinsă între 15 şi 64 ani au avut în anul 2007 una sau mai multe probleme de sănătate determinate de muncă. Afectarea sănătăţii lucrătorilor în muncă a determinat, în 2007, concedii medicale de cel puţin o zi la 62% dintre lucrătorii vătămaţi şi de cel puţin o lună la 22% din persoanele cu probleme de sănătate (Venema, Van den Heuvel, Geuskens, 2009, pp. 56,109).Din cauza problemelor ce au afectat sănătatea lucrătorilor, au fost pierdute cel puţin 367 milioane de zile calendaristice prin concedii medicale acordate în 2007.

Accidentele de muncă şi bolile profesionale implică pierderi importante ale căror costuri sunt estimate numai în câteva state europene. Spre exemplu, **Agenţia pentru Sănătate şi Securitate din Marea Britanie** a estimat **costurile la nivelul persoanelor accidentate** între 11,5 şi 16,7 miliarde euro, aceste fiind pierderi de salarii, cheltuieli suplimentare cu vătămările suferite, pentru reducerea suferinţei sau durerii etc. S-a estimat, totodată, că în afară de suferinţele cauzate celor direct sau indirect implicaţi, **costul total suportat** de **angajatorii britanici** privind accidentele de muncă şi bolile profesionale variază între 4,4 şi 8,8 miliarde euro anual, cuprinzând plata concediilor medicale, daune cauzate de evenimentele produse, costuri cu recrutarea altor lucrători, compensaţii şi costuri de asigurare etc. Pierderile provocate de accidentele de muncă şi bolile profesionale **la nivelul întregii societăţi britanice** au fost estimate între 22,7 şi 36,1 miliarde euro, în această valoare fiind incluse pierderile de bunuri şi servicii, costurile medicale, de administrare a pensiilor, de cercetare a evenimentelor etc. (Stellman, pp. 15,16).

În acelaşi timp, trebuie menţionat faptul că există **variaţii semnificative în performanţele obţinute** în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă între diferite ţări şi sectoare economice sau în funcţie de mărimea întreprinderii, fără a neglija unele grupuri care par să fie expuse în mod special la riscuri profesionale (**grupuri sensibile la riscuri specifice**). De exemplu, după cum se arată în unul dintre **rapoartele de dezvoltare a lumii, elaborate de Banca Mondială** (*World Development Report*), accidentele printre lucrătorii din transporturi din Kenya sunt de zece ori mai multe decât cele din Danemarca, iar datele statistice arată că sectorul minier, alături de alte sectoare economice, deţine rate superioare ale bolilor legate de muncă şi ale deceselor profesionale în lume. De asemenea, rata de accidentare a lucrătorilor colaboratori este apreciată ca fiind de două ori mai mare decât cea a

lucrătorilor permanenţi, iar standardele de securitate se elaborează, de obicei, pe modelul unui lucrător de sex masculin.

Toate aceste date sunt considerate suficiente pentru a demonstra, dincolo de oricare îndoială, că o reducere semnificativă a accidentelor de muncă şi a bolilor profesionale va **produce avantaje economice şi sociale deosebit de importante.**

Prin urmare, securitatea şi sănătatea în muncă trebuie să constituie o prioritate şi să primească o atenţie deosebită din partea angajatorilor **nu doar din considerente morale**, ci şi din **motive economico-sociale.**

Reducerea incidenţei accidentelor de muncă şi bolilor profesionale are, de asemenea, implicaţii evidente în atenuarea suferinţei umane care, după cum s-a mai arătat, este enormă atât pentru cei afectaţi, cât şi pentru familiile lor, iar costurile economice ale nerealizării securităţii şi sănătăţii profesionale sunt atât de mari, încât pot submina, după cum se exprimă **Benjamin O. Alli,** aspiraţiile interne pentru o dezvoltare economică şi socială durabilă. Aceasta cu atât mai mult cu cât, în condiţiile unei situaţii alarmante, inclusiv **deciziile de investiţii continuă să fie luate** (focalizare pe profit) **desconsiderând,** după cum afirmă acelaşi autor, **securitatea, sănătatea şi considerentele de mediu.**

Această situaţie îngrijorătoare ne determină să aducem în prim-plan preocupările numeroşilor specialişti în domeniu care, cu un anumit accent de responsabilitate, ce se vrea un semnal pentru sensibilizarea noastră, a tuturor, faţă de o problemă căreia nu întotdeauna i se acordă importanţa cuvenită, **apreciază**: **„Conştientizarea internaţională a dimensiunii şi importanţei securităţii şi sănătăţii în muncă** rămâne, surprinzător, destul de modestă, iar multe organizaţii au întreprins şi întreprind foarte puţin în această direcţie." (**Benjamin O. Alli, lloyd L. Byars**).

În concluzie, **îmbunătăţirea securităţii şi sănătăţii în muncă** este în interesul atât al guvernelor, cât şi al angajatorilor şi lucrătorilor, iar practicile de succes în domeniul amintit trebuie să se întemeieze pe colaborare şi bune intenţii, luându-se, totodată, în considerare opiniile tuturor celor interesaţi.

Fie şi numai pentru argumentele prezentate mai sus este de înţeles că **aplicarea şi respectarea cu stricteţe a cerinţelor şi principiilor de securitate şi sănătate în muncă în general şi ale ergonomiei în special,** oferă mari posibilităţi de a reduce suferinţele oamenilor, pierderile angajatorilor şi ale societăţii, precum şi pentru a promova eficienţa şi eficacitatea organizaţiilor în general şi a competitivităţii acestora, în special.

2. Cadrul conceptual al securităţii şi sănătăţii în muncă

Definirea managementului securităţii şi sănătăţii în muncă şi **circumscrierea obiectivelor** acestuia constituie, în opinia multor specialişti, una dintre problemele

importante de a cărei clarificare depinde însuşi statutul acestui domeniu specializat. Aceasta cu atât mai mult cu cât, după cum am mai menţionat, situaţiile şi necesităţile s-au schimbat de-a lungul timpului, aşteptările sunt mult mai diferite, iar **conceptele specifice au fost şi sunt permanent redefinite.**

Securitatea şi sănătatea în muncă vizează asigurarea celor mai bune condiţii în desfăşurarea procesului de muncă, apărarea vieţii, integrităţii fizice şi psihice, sănătăţii lucrătorilor şi a altor persoane participante la procesul de muncă (*Legea nr. 319/2006*).

În ceea ce priveşte **terminologia** folosită, sintagma „**securitate şi sănătate în muncă**" nu este singura folosită în limbajul curent. Expresia „**protecţia muncii",** care continuă a fi utilizată de anumiţi specialişti, se referă la cunoaşterea şi înlăturarea tuturor situaţiilor sau condiţiilor care pot să apară în procesul de muncă, susceptibile să provoace accidente de muncă şi boli profesionale; de asemenea, în ţara noastră s-a utilizat şi se mai utilizează şi sintagma „**protecţia şi igiena muncii"** pentru a se accentua faptul că se are în vedere şi prevenirea îmbolnăvirilor profesionale.

În concepţia unor specialişti ca, de exemplu, **Walter D. Myers,** un **mediu de lucru sănătos** este acela care creează angajatului o stare de bine fizică şi mentală sau face posibilă lipsa bolilor profesionale, care, după cum se ştie, sunt analizate şi tratate distinct datorită unor aspecte particulare pe care le implică.

În opinia lui **Jack Halloran, conceptul de sănătate,** care nu în toate cazurile este suficient de clar, are astăzi o interpretare mult mai generală vizând **patru aspecte principale:** sănătatea fizică, sănătatea emoţională, alcoolismul, abuzul de droguri (Halloran, 1986, p.393) (figura ...).

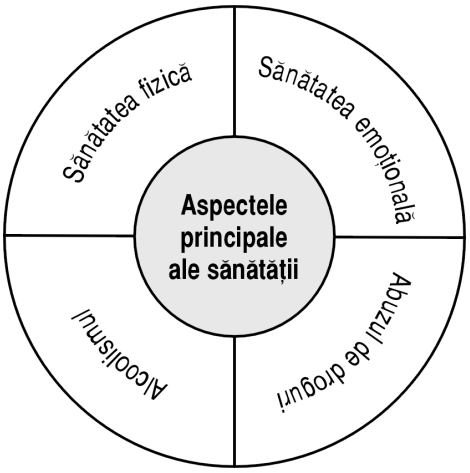


Figura 11.1. *Aspectele principale ale sănătăţii angajaţilor*

După cum menționează **Benjamin O. Alli,** revizuirea definiției privind **sănătatea profesională** dată de **Organizația Internațională a Muncii** și de **Organizația Mondială a Sănătății** aduce în prim-plan următoarele **obiective** (Alli, 2001, p. 19):

- menținerea și promovarea sănătății lucrătorilor și a capacității lor de muncă;
- îmbunătățirea mediului de muncă, astfel încât acesta să devină favorizant securității și sănătății profesionale;
- dezvoltarea organizațiilor și culturii acestora într-o direcție care să sprijine sănătatea și securitatea la locul de muncă și care să promoveze un climat social pozitiv.

Pe plan internațional și în special în cadrul **Uniunii Europene**, este promovat conceptul de **„securitate și sănătate în muncă",** care este preluat în reglementările legale și în literatura de specialitate din țara noastră.

După cum se menționează în cadrul unei lucrări de referință în domeniu (Darabont, Pece, Dăscălescu, 2001 p.43), **sintagma „securitate și sănătate în muncă"** este deplin justificată, deoarece **obiectivele** urmărite prin legislația specifică sunt ceva mai largi:

- eliminarea accidentelor de muncă și bolilor profesionale;
- crearea unor condiții de muncă pentru a asigura confortul fizic, psihic și social al executantului.

3. Evoluția preocupărilor în domeniul securității și sănătății în muncă

Istoric vorbind, securitatea în muncă, sănătatea și starea de bine a angajaților la locul de muncă reprezintă aspecte care au făcut și fac **obiectul a numeroase dezbateri publice sau preocupări** în multe țări ale lumii, încă de la începutul secolului trecut.

După cum menționează și alți autori ca, de exemplu, **Derek Torrington, evoluția preocupărilor** privind securitatea, sănătatea și starea de bine a lucrătorilor **este în mare măsură strâns legată de evoluția managementului resurselor umane** însăși (Torrington, 1991, p. 330), în cadrul căreia au fost individualizate diverse periodizări sau etape de dezvoltare (Manolescu, Lefter, Deaconu, 2003, pp. 44-50). De exemplu, în etapa **„bunăstării sau prosperității",** declanșată de **Frederic W. Taylor,** așa-zișii **funcționari ai capitalului** se preocupau tot mai mult de îmbunătățirea condițiilor de muncă, ce deveniseră de nesuportat. De asemenea, proprietarii sau patronii devin tot mai conștienți de necesitatea luării în considerare a problemelor de personal, introducând, după cum se exprimă **Wayne F. Cascio,**

principiul stării de bine şi educaţiei în cadrul obiectivelor generale ale organizaţiei.

În ce priveşte **subiectul stării de bine,** acesta, după cum apreciază şi **Gerard A. Cole,** este dificil de separat de celelalte aspecte ale relaţiilor cu angajaţii în cadrul unei organizaţii. În sensul de grijă faţă de nevoile materiale ale angajaţilor, **protecţia stării de bine în muncă este, în general,** după cum menţionează acelaşi autor, **acoperită prin legislaţia cu privire la protecţia muncii şi a sănătăţii.**

Deci, securitatea şi sănătatea în muncă sunt aspecte ale ~~bunăstării~~ stării de bine a angajaţilor, care au fost identificate separat ca domenii importante, cu impact semnificativ asupra activităţii lucrătorilor.

Alţi autori ca, de exemplu, **Marcia R. Fox** atenţionează că **starea de bine poate fi definită mult mai larg** pentru a cuprinde nu numai grija lucrătorilor privind condiţiile muncii fizice, ci şi relaţiile umane pentru a se realiza satisfacţia deţinătorului postului şi o productivitate cât mai ridicată.

Prin urmare, **problema stării de bine în muncă** a fost tratată în legislaţia unor state concomitent cu cea a securităţii şi sănătăţii în muncă, dar începând cu ultimele decenii, în unele ţări ca, de exemplu, **Marea Britanie** şi-a făcut apariţia ideea economică de **stat al stării de bine,** în paralel cu iniţiative special destinate problemelor de securitate a muncii şi sănătăţii ocupaţionale.

Starea de bine în muncă a devenit o preocupare prioritară şi în **politica socială** a Uniunii Europene. Astfel în cadrul **Strategiei comunitare în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă pentru perioada 2002 – 2006**, primul obiectiv stabilit se referea la **abordarea globală a stării de bine la locul de muncă**, luând în considerare piaţa muncii şi apariţia de noi riscuri, mai ales psihosociale, pentru îmbunătăţirea calităţii muncii. În cadrul acestei abordări, **asigurarea unor locuri de muncă sigure şi sănătoase** constituie unul dintre obiectivele preluate de **Strategia comunitară în domeniul securităţii şi sănătăţii** în muncă pentru perioada 2007-2012.

4. Securitatea şi sănătatea în muncă – problemă centrală a Uniunii Europene

Urmările pe care le au asupra angajaţilor, asupra familiilor acestora, precum şi asupra organizaţiilor şi a societăţii în ansamblu, au impus **necesitatea unei intense activităţi de prevenire** a producerii accidentelor de muncă şi a bolilor profesionale, precum şi de **promovare a securităţii şi sănătăţii în muncă.**

În acest sens, progresul în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă a fost întotdeauna şi continuă să fie un **obiectiv prioritar pentru Organizaţia Internaţională a Muncii (OIM)** care furnizează **consultanţă profesională şi asistenţă tehnică** statelor membre printr-o reţea de birouri şi echipe

multidisciplinare în numeroase ţări. Această asistenţă ia forma de **informare** şi **consiliere** privind securitatea socială, siguranţa locului de muncă şi condiţiile de lucru.

Ca parte a eforturilor de promovare a securităţii şi sănătăţii la locul de muncă, **OIM** a adunat informaţii cuprinzătoare aferente domeniului, multe dintre aceste informaţii fiind prezentate detaliat în **Enciclopedia de securitate şi sănătate în muncă** (Stellman, 1998).

În cadrul OIM, **Biroul Internaţional al Muncii** (**BIM**) a elaborat şi continuă să iniţieze **cercetări şi să adopte măsuri** de asigurare a securităţii şi sănătăţii lucrătorilor, pe care statele membre, între care şi România, le preiau în legislaţia naţională.

Principiile securităţii şi sănătăţii în muncă au început să fie abordate în diverse **convenţii** şi **recomandări** adoptate la **Conferinţe Internaţionale ale Muncii.** Aceasta cu atât mai mult, cu cât majoritatea statelor admit faptul că angajatorii nu asigură de bunăvoie un **standard acceptabil al măsurilor de sănătate şi securitate în muncă;** de aceea, au fost adoptate la nivel mondial sau european numeroase reglementări care stabilesc şi impun **cerinţe minime** în acest sens.

Prin urmare, preocuparea continuă pentru obţinerea unei performanţe tot mai înalte în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă a fost şi este stimulată şi de un **proces de reglementare** din ce în ce mai complex şi mai complet.

Astfel, **politica OIM** privind securitatea şi sănătatea la locul de muncă este definită în convenţii internaţionale de muncă şi recomandări aferente (Alli, 2001, p.15):

- **Convenţia nr. 155/1981** privind securitatea şi sănătatea lucrătorilor şi Protocolul acesteia din 2002;
- **Convenţia nr. 161/1985** privind serviciile de sănătate în muncă;
- **Convenţia nr. 187/2006** privind cadrul de promovare a securităţii şi sănătăţii în muncă.
- **Recomandarea nr. 164/1981** privind securitatea şi sănătatea lucrătorilor;
- **Recomandarea nr. 171/1985** privind serviciile de sănătate în muncă;
- **Recomandarea nr. 197/2006** privind cadrul de promovare a securităţii şi sănătăţii în muncă;
- **Recomandarea nr. 97/1953** privind protecţia sănătăţii lucrătorilor;
- **Recomandarea nr. 194/ 2002** privind lista bolilor profesionale.

Adoptată la cea de **a 95-a Conferinţă Internaţională a Muncii de la Geneva**, **Convenţia nr. 187/2006** prevede obligativitatea statelor care ratifică această reglementare să promoveze **îmbunătăţirea continuă a securităţii şi sănătăţii** lucrătorilor prin elaborarea unei **politici,** a unui **sistem** şi a unui **program naţional**

în acest domeniu, cu consultarea celor mai reprezentative organizaţii sindicale şi patronale.

De asemenea, preocupările **OIM** în acest domeniu s-au concretizat în elaborarea unor convenţii şi respectiv recomandări care vizează protecţia lucrătorilor expuşi la **riscuri specifice** precum: radiaţii (Convenţia nr. 115/1960 şi Recomandarea nr. 114/1960); cancer profesional (Convenţia nr. 139/1974 şi Recomandarea nr. 147/1974); poluarea aerului, zgomot şi vibraţii în mediul de muncă (Convenţia nr. 148/1977 şi Recomandarea nr. 156/1977); accidente industriale majore (Convenţia nr. 174/1993 şi Recomandarea nr. 114/1993) etc.

Mijloacele de acţiune utilizate de **OIM pentru a promova securitatea şi sănătatea la locul de muncă includ**:

- reglementările internaţionale ale muncii;
- codurile de bună practică;
- consilierea tehnică;
- acţiunile de informare.

Astfel de acţiuni urmăresc creşterea capacităţii statelor membre, de a implementa instrumente eficace în prevenirea accidentelor de muncă şi a bolilor profesionale.

Îmbunătăţirea securităţii şi sănătăţii în muncă este o **problemă centrală şi pentru statele membre ale Uniunii Europene,** care au dezvoltat un set de reglementări comunitare – directive europene – aflate în continuă perfecţionare, menite să promoveze prevenirea accidentelor de muncă şi a îmbolnăvirilor profesionale, precum şi condiţii bune de muncă pentru categorii cât mai largi de lucrători.

În acest sens, două articole (117 şi 118) din **Tratatul de la Roma** (1957), de constituire a **Comunităţii Economice Europene (CEE),** se referă la îmbunătăţirea condiţiilor de muncă şi de viaţă, precum şi a protecţiei contra accidentelor de muncă şi a bolilor profesionale.

De asemenea, încă din 1957, Consiliul de Miniştri al CECO (Comunitatea Europeană a Cărbunelui şi a Oţelului) a convocat o **conferinţă tripartită** referitoare la îmbunătăţirea securităţii şi sănătăţii în muncă, iar în 1974, prin decizia aceluiaşi Consiliu, a fost creat **Consiliul consultativ pentru securitate, igienă şi protecţia sănătăţii la locul de muncă.**

În 1980 este elaborată **prima directivă-cadru: 80/1107/CEE, referitoare la protecţia lucrătorilor împotriva riscurilor** cauzate de expunerea în timpul lucrului la agenţi chimici, fizici şi biologici, care ulterior a fost completată cu mai multe **directive specifice** legate de expunerea la anumiţi factori de risc consideraţi deosebit de agresivi pentru sănătate.

Baza juridică europeană pentru realizarea securităţii şi sănătăţii în muncă se creează prin introducerea articolelor **100A şi 118A**, **ale Actului Unic European,** în 1987, care face o importantă revizuire a Tratatului de la Roma.

În 1987 s-a adoptat, de asemenea, cel de-al **treilea program de acţiune în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă,** pe care Consiliul European l-a recunoscut drept cadru util pentru începerea aplicării art. 118A la **nivelul Comunităţii Europene**, şi care se bazează pe trei mari **obiective** (Darabont, Pece, Dăscălescu, 2001, p. 93):

- îmbunătăţirea continuă a securităţii şi sănătăţii lucrătorilor în domenii multiple;
- protejarea lucrătorilor împotriva riscurilor de accidentare în muncă şi de îmbolnăvire profesională;
- contribuţia, prin realizarea Pieţei Unice, la garantarea unui bun nivel de securitate şi sănătate în muncă.

Programul de acţiune în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă abordează, de asemenea, **cinci teme majore:**

- securitatea şi ergonomia la locul de muncă;
- sănătatea şi igiena în muncă;
- informarea şi formarea lucrătorilor;
- întreprinderile mici şi mijlocii;
- dialogul social.

În 1992 se semnează **Tratatul de la Maastricht** de înfiinţare a Uniunii Europene, printre obiectivele căruia se află şi cel care se referă la **extinderea Europei sociale,** prin punerea în practică a **Cartei Comunitare a drepturilor sociale fundamentale ale lucrătorilor,** cartă care conţine un capitol referitor la realizarea securităţii şi sănătăţii la locul de muncă.

Pentru a pune în aplicare aceste prevederi, Consiliul European a decis, la **reuniunea de la Bruxelles,** din 29 octombrie 1993, **crearea Agenţiei europene pentru securitate şi sănătate în muncă** cu sediul la **Bilbao,** cu rolul de a difuza informaţii în domeniu, de a promova schimbul rezultatelor cercetărilor şi de a oferi asistenţă tehnică şi ştiinţifică instituţiilor comunitare, precum şi statelor membre. Punctul focal al acestei agenţii în România este organizat în cadrul Institutului Naţional de Cercetare-Dezvoltare pentru Protecţia Muncii „Alexandru Darabont".

În 1994 a fost stabilit **cadrul general pentru acţiunea Comisiei Comunităţii Europene în domeniul securităţii, igienei şi sănătăţii în muncă.**

În cadrul acordurilor de asociere între Comunitatea Europeană şi ţările din Europa Centrală şi de Est, printre care şi România, în perspectiva aderării şi integrării acestora la Uniunea Europeană, **Comisia UE în domeniul securităţii, igienei şi**

sănătăţii în muncă are **obligaţia** de a veghea asupra realizării programului în domeniul prevenirii şi protecţiei, în special prin punerea în aplicare a măsurilor vizând îmbunătăţirea securităţii şi sănătăţii în muncă, pe baza legislaţiei comunitare existente în acest domeniu. În cadrul acordurilor de parteneriat şi cooperare între UE şi statele membre, se acordă o mare atenţie punerii în aplicare a elementelor acordurilor referitoare la securitate şi sănătate în muncă.

Obligaţia de a elabora **reglementări naţionale în acord cu cele europene** reiese şi din art. 118 A al Tratatului de la Roma, care stipulează că ***„statele membre se angajează să promoveze în special îmbunătăţirea mediului de muncă, pentru a proteja securitatea şi sănătatea lucrătorilor şi să aibă ca obiectiv armonizarea progresivă a condiţiilor existente în acest domeniu*"**. Pentru a evita orice diminuare a nivelului de securitate din ţările puternic dezvoltate, prin Tratatul de la Roma se acordă libertate statelor care doresc să impună reguli mai severe decât cele legiferate de dreptul comunitar. De aceea, sistemul legislativ instituit are caracter de **sistem de prescripţii minimale.**

Strategia Comisiei Comunităţii Europene în domeniul securităţii, igienei şi sănătăţii în muncă s-a bazat pe **adoptarea unei directive-cadru** din care decurg toate obiectivele ulterioare.

La 12 iunie 1989, s-a adoptat cea mai importantă directivă derivată din art. 118A al Tratatului de la Roma, şi anume, **Directiva-cadru (89/391/CEE), al cărei obiectiv** este acela de a acoperi toate aspectele privind securitatea şi sănătatea în muncă şi de a asigura un nivel de protecţie ridicat şi egal tuturor lucrătorilor din toate statele membre. Ea reprezintă actul juridic în baza căruia s-au dezvoltat şi continuă să se elaboreze toate **directivele particulare referitoare la domeniile specifice.**

În acest scop, **Directiva-cadru cuprinde principii generale** referitoare la prevenirea şi reducerea riscurilor profesionale, informarea, —consultarea şi participarea lucrătorilor sau a reprezentanţilor lor la implementarea principiilor de securitate şi sănătate în muncă, precum şi instruirea corespunzătoare a acestora.

Directiva-cadru a stat la baza fundamentării **strategiilor Uniunii Europene** în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă.

Directiva-cadru este aplicabilă tuturor lucrătorilor din Uniunea Europeană, iar **principiile de prevenire** pe care le instituie (89/391/CEE, p.4) sunt:

- evitarea riscurilor profesionale;
- evaluarea riscurilor care nu pot fi evitate;
- combaterea la sursă a riscurilor care nu pot fi evitate;
- adaptarea muncii la om în special în ceea ce priveşte proiectarea posturilor, echipamentelor şi a metodelor de lucru;
- luarea în considerare a stadiului de evoluţie a tehnicii;
- înlocuirea a ceea ce este periculos prin ceea ce nu este periculos sau prin ceea ce este mai puţin periculos;

- prioritatea măsurilor de protecţie colectivă faţă de cele individuale;
- instruirea adecvată a lucrătorilor.

Pentru **aplicarea Directivei-cadru,** Consiliul European a adoptat până în prezent numeroase **directive specifice** care prevăd **prescripţii minimale** de securitate şi sănătate în muncă pentru domenii particulare. Aceste directive cuprind cerinţe minime privind prevenirea expunerii lucrătorilor la riscuri profesionale determinate, spre exemplu, de agenţi chimici, fizici, biologici, cancerigeni, zgomot, azbest, vibraţii etc.

Obiectivul principal al Uniunii Europene este crearea Pieţei Unice, cu **menţinerea sau impunerea,** dacă este cazul, a **unor niveluri egale de securitate şi sănătate în muncă.** Acest obiectiv poate fi atins prin următoarele **mijloace** (Darabont, Pece, Dăscălescu, 2001, p.92):

- directivele (obligatorii) stabilesc cerinţele esenţiale de securitate şi sănătate;
- standardele armonizate (caracter voluntar) oferă o bază de conformitate cu cerinţele formulate în directive;
- procedurile de atestare şi marcajul de conformitate (CE) oferă dovada conformităţii cu cerinţele esenţiale şi cu directivele.

Prin urmare, în majoritatea ţărilor, securitatea şi sănătatea în muncă sunt considerate drept **probleme de stat,** reglementările naţionale şi internaţionale conţinând secţiuni de sine stătătoare pentru această problematică deosebit de importantă, iar **statele care au aderat la Uniunea Europeană, printre care şi România, trebuie să se conformeze legislaţiei din UE.**

Cu toate acestea, după cum atenţionează numeroşi specialişti în domeniu ca, de exemplu, **Cyntia D. Fischer şi James B. Shaw, compararea datelor sau informaţiilor** privind accidentele de muncă şi bolile profesionale din diferite state este destul de dificilă şi se constată că standardele stabilite sunt înţelese destul de diferit de la ţară la ţară. De exemplu, în **Statele Unite ale Americii** şi **Japonia** accidentele sau îmbolnăvirile sunt raportate în legătură cu numărul orelor de muncă/persoană, iar cele mai multe state raportează accidentele sau îmbolnăvirile la 1.000 de persoane angajate pe an. Valorile diferiţilor indicatori de securitate şi sănătate în muncă variază în raport cu un număr destul de mare de factori, inclusiv cu ponderea diferitelor industrii.

Un studiu comparativ (Fisher şi colaboratorii, 1990, p.564) în cinci ţări europene şi în SUA evidenţiază unele **aspecte pozitive,** în ce priveşte procesul şi cadrul legislativ privind securitatea şi sănătatea în muncă, în favoarea ţărilor europene (**Suedia, Finlanda** etc.).

Din această perspectivă, sub presiunea uniformităţii naţionale, după cum menţionează **Herbert G. Heneman şi colaboratorii,** în **Statele Unite ale Americii**

elementul dominant al legislaţiei în domeniu îl constituie **Legea Securităţii şi Sănătăţii Ocupaţionale (OSH Act) din 1970,** care are numeroase influenţe asupra politicilor şi practicilor de securitate şi sănătate în organizaţii, precum şi asupra stabilirii şi aplicării standardelor specifice domeniului. În baza **OSH Act** a luat fiinţă **Institutul Naţional pentru Securitate şi Sănătate Ocupaţională (NIOSH),** iar pentru administrarea domeniului a fost creată **Administraţia pentru Securitate şi Sănătate Ocupaţională,** care are printre **atribuţii** (Byars, 2009 p. 465):

- încurajează patronii şi angajaţii pentru reducerea riscurilor la locul de muncă;
- susţine cercetările privind securitatea şi sănătatea ocupaţională;
- stabileşte responsabilităţile şi drepturile patronilor şi angajaţilor;
- susţine un sistem de înregistrare şi raportare a accidentelor de muncă şi a bolilor profesionale;
- stabileşte programe de pregătire pentru a creşte numărul şi competenţa personalului cu preocupări în domeniul securităţii şi sănătăţii ocupaţionale;
- elaborează standarde obligatorii în domeniu şi monitorizează aplicarea lor;
- susţine elaborarea, dezvoltarea şi evaluarea programelor guvernamentale privind securitatea şi sănătatea angajaţilor.

Cu toate acestea, în opinia unor specialişti în domeniu ca, de exemplu, **Herbert G. Heneman** şi colaboratorii, **administrarea OSH Act se realizează cu o eficienţă scăzută** din cauza următoarelor considerente:

- menţinerea unor standarde de securitate depăşite;
- lipsa de standarde noi;
- numărul de inspecţii inadecvat;
- plafonul scăzut al amenzilor;
- raportarea unor date inadecvate către angajatori.

5. Situaţia securităţii şi sănătăţii în muncă în România

Necesitatea şi obligativitatea existenţei unui sistem legislativ în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă sunt recunoscute prin însăşi **Constituţia României,** care stipulează faptul că „**dreptul la viaţă şi dreptul la integritatea fizică şi psihică ale persoanei** sunt garantate" (Constituţia României, p.14):

De asemenea, activitatea de securitate şi sănătate în muncă este reglementată printr-un ansamblu de legi şi diverse acte normative, care, la nivelul organizaţiei, trebuie să fie particularizate sub forma instrucţiunilor proprii de securitate şi sănătate în muncă emise de angajatori.

În funcţie de subiectul reglementării sau de natura problemei legiferate, **sistemul legislativ** al securităţii şi sănătăţii în muncă **include trei categorii de acte juridice:**

- **acte** care legiferează strict domeniul, formând o aşa-numită **legislaţie de bază** fundamentată pe: **Legea nr. 319/2006, a securităţii şi sănătăţii în muncă** prin care a fost transpusă Directiva-cadru**,** precum şi pe **Normele metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 319/2006**, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 1425/2006, cu modificări şi completări ulterioare;
- **acte (hotărâri de Guvern)** cu dispoziţii specifice în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă, ce instituie **cerinţe minime pentru prevenirea expunerii lucrătorilor la riscurile profesionale din sistemul de muncă**, precum: agenţii fizici, chimici, biologici, cancerigeni, mutageni, zgomot, vibraţii, azbest etc.
- **acte** care conţin, dar numai în subsidiar, şi **prevederi juridice privind securitatea şi sănătatea lucrătorilor**, ca de exemplu Constituţia României sau Codul muncii, sau **norme de drept care contribuie prin aplicarea lor la apărarea vieţii şi sănătăţii angajaţilor,** precum dispoziţiile privind durata timpului de muncă şi a celui de odihnă, munca de noapte, orele suplimentare, prevederi privind disciplina în muncă etc. Toate aceste acte formează **legislaţia conexă.**

Formele principale prin care se concretizează acţiunile organizaţiilor, în plan normativ, sunt **instrucţiunile proprii de securitate şi sănătate în muncă** pe care angajatorii au obligaţia să le elaboreze pentru completarea şi/sau aplicarea reglementărilor de securitate şi sănătate în muncă, ţinând seama de particularităţile activităţilor şi ale locurilor de muncă aflate în responsabilitatea, precum şi prevederi concrete incluse în contractele colective şi individuale de muncă.

În ceea ce priveşte **legislaţia română**, armonizată cu cea europeană din domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă, menţionăm faptul că aceasta se află într-un **proces continuu de perfecţionare, ţinând cont de prevederile directivelor Uniunii Europene** în domeniul amintit.

În acest sens, trebuie menţionat faptul că prin Legea nr. 319/2006 **s-au adoptat aceleaşi principii generale de prevenire care sunt prevăzute şi în legislaţia comunitară,** în baza cărora au fost elaborate şi continuă să fie emise reglementări în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă.

Potrivit legii, angajatorul are obligaţia de a evalua riscurile pentru securitatea şi sănătatea lucrătorilor, inclusiv la alegerea echipamentelor de muncă, a substanţelor sau preparatelor chimice utilizate şi la amenajarea locurilor de muncă. Pe baza rezultatelor **evaluării riscurilor**, angajatorul va elabora un plan de prevenire şi protecţie compus din măsuri tehnice, sanitare, organizatorice şi de altă natură, **pe care va aplica** potrivit condiţiilor de muncă specifice unităţii.

6. Principii de bază ale securităţii şi sănătăţii în muncă

Realizarea securităţii şi sănătăţii în muncă implică respectarea unor **principii de bază** ca, de exemplu:

- toţi lucrătorii şi alţi participanţi la procesul de muncă au **dreptul la securitate şi sănătate în muncă.** Protecţia vieţii şi sănătăţii la locul de muncă este un drept fundamental al lucrătorilor. Cu alte cuvinte, **munca decentă implică munca sigură.**

Dreptul la siguranţă şi sănătate în muncă este consacrat în **Declaraţia Universală a Drepturilor Omului,** care stipulează că orice persoană are dreptul la condiţii favorabile de muncă.

De asemenea, afirmând dreptul salariaţilor la protecţia socială a muncii, **Constituţia României** face referiri şi la măsurile de protecţie privind securitatea şi igiena muncii. **Legea nr. 319/2006 a securităţii şi sănătăţii în muncă** stabileşte principii generale referitoare la prevenirea riscurilor profesionale, protecţia sănătăţii şi securitatea lucrătorilor, eliminarea factorilor de risc şi accidentare, informarea, consultarea, participarea echilibrată, instruirea lucrătorilor şi a reprezentanţilor lor, precum şi direcţiile generale pentru implementarea acestor principii:

- **stabilirea unei politici de securitate şi sănătate la locul de muncă,** pe care angajatorul are obligaţia să o comunice tuturor părţilor interesate;
- **necesitatea consultării cu partenerii sociali** pe durata elaborării, aplicării şi analizei politicilor de securitate şi sănătate în muncă;
- **prevenirea şi protecţia** trebuie să fie **scopurile strategiei politicii** şi programelor de securitate şi sănătate în muncă. Eforturile trebuie să fie concentrate pe eliminarea sau reducerea accidentelor de muncă şi îmbolnăvirilor profesionale, iar **locurile de muncă şi posturile de lucru trebuie proiectate pentru a fi sigure şi sănătoase**;
- **informarea, conştientizarea şi implicarea** lucrătorilor sunt elemente importante în elaborarea şi aplicarea de politici şi programe eficiente de securitate şi sănătate în muncă;
- **promovarea sănătăţii în muncă** este un element central al practicii în domeniul bolilor profesionale. De asemenea, toţi lucrătorii trebuie să aibă acces la serviciile sanitare profesionale;
- **eliminarea/minimizarea consecinţelor riscurilor profesionale;**
- **instruirea şi pregătirea** sunt componente esenţiale pentru realizarea condiţiilor sigure şi sănătoase de lucru.

Instruirea şi pregătirea personalului reprezintă responsabilităţi importante care trebuie îndeplinite de angajatori. Lucrătorii şi angajatorii trebuie să fie conştienţi de importanţa metodelor sigure de lucru, de respectarea procedurilor de lucru stabilite,

de cunoaşterea şi aplicarea normelor de securitate şi sănătate în muncă. Lucrătorii nu trebuie să cunoască doar cum să-şi efectueze corect sarcinile de muncă, ci, de asemenea, cum să-şi protejeze viaţa şi sănătatea lor şi pe acelea ale celor implicaţi în procesul de muncă.

Principiile generale ale prevenirii producerii accidentelor de muncă şi bolilor profesionale stabilite de Legea nr. 319/2006 sunt:

a) evitarea riscurilor;

b) evaluarea riscurilor care nu pot fi evitate;

c) combaterea riscurilor la sursă;

d) adaptarea muncii la om, în special în ceea ce priveşte proiectarea posturilor de muncă, alegerea echipamentelor de muncă, a metodelor de muncă şi de producţie, în vederea reducerii monotoniei muncii, a muncii cu ritm predeterminat şi a diminuării efectelor acestora asupra sănătăţii;

e) adaptarea la progresul tehnic;

f) înlocuirea a ceea ce este periculos cu ceea ce nu este periculos sau cu ceea ce este mai puţin periculos;

g) dezvoltarea unei politici de prevenire coerente care să cuprindă tehnologiile, organizarea muncii, condiţiile de muncă, relaţiile sociale şi influenta factorilor din mediul de muncă;

h) adoptarea, în mod prioritar, a măsurilor de protecţie colectivă faţă de măsurile de protecţie individuală;

i) furnizarea de instrucţiuni corespunzătoare lucrătorilor.

De asemenea, **Legea nr. 319/2006 instituie principiul responsabilităţii angajatorului**, care are obligaţia de a asigura securitatea şi sănătatea lucrătorilor în toate aspectele legate de muncă. Dacă angajatorul apelează la servicii externe de prevenire şi protecţie pentru realizarea unor activităţi în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă, el nu este exonerat de responsabilităţile sale în acest domeniu.

Potrivit legii, măsurile privind securitatea, sănătatea şi igiena în muncă nu trebuie să comporte în nicio situaţie obligaţii financiare pentru lucrători. Astfel, angajatorul trebuie să asigure echipamente de muncă fără pericol pentru securitatea şi sănătatea lucrătorilor, precum şi echipamente individuale de protecţie.

Prin aplicarea acestor principii de bază se estimează o îmbunătăţire a securităţii şi sănătăţii în muncă la nivelul oricărei organizaţii, cu impact asupra demersului global de asigurare a unor locuri de muncă sigure şi sănătoase pentru toţi lucrătorii.

7. Abordări moderne privind securitatea şi sănătatea în muncă

O problematică cu totul specială o constituie aceea privind relaţia **ergonomie - securitate şi sănătate în muncă**, deoarece, după cum s-a mai arătat, marea majoritate a aspectelor de securitate şi sănătate în muncă au un **pronunţat caracter ergonomic**, mai ales dacă avem în vedere faptul că, studiind factorii de solicitare a omului în procesul muncii, studiem implicit condiţiile de muncă şi de securitate ale acestuia.

Cu alte cuvinte, pornind de la studiul aprofundat al sistemului de muncă, specialiştii în domeniu au identificat **noi dimensiuni** ale acestuia ca, de exemplu, cele privind relaţia ergonomie - securitate şi sănătate în muncă, ce necesită o **abordare specifică.** Aceasta cu atât mai mult, cu cât un sistem de muncă echilibrat, în care interacţiunea dintre elementele care îl formează se desfăşoară în acord cu normele şi cerinţele de securitate şi sănătate de muncă, poate atinge cu ajutorul ergonomiei obiectivele de eficienţă şi confort care să conducă la o reală stare de bine în muncă.

Sistemul de muncă, în care interacţionează **executantul** (lucrătorul) cu **echipamentele de muncă**, în îndeplinirea unor **sarcini/activităţi** şi în cadrul unui **mediu de muncă** este locul în care se manifestă o serie de perturbări (pericole sau factori de risc) ce pot afecta echilibrul ansamblului. In afara pericolelor „clasice" (spre exemplu: expunerea la zgomot, vibraţii, agenţi chimici, temperaturi extreme) ce pot afecta sănătatea sau securitatea lucrătorului, în sistemul de muncă au apărut riscuri noi şi emergente determinate de mutaţiile şi dinamica pieţei muncii.

Piaţa muncii a fost afectată în ultimii ani de **transformările demografice** (îmbătrânirea forţei de muncă), **globalizarea economiei**, **modificările tehnologice** care au determinat creşterea precarităţii locurilor de muncă, prestarea muncii fără forme legale de angajare, lucru în program prelungit, intensificarea muncii, solicitări emoţionale intense în timpul lucrului, introducerea de noi echipamente de lucru moderne şi automatizate echilibru necorespunzător între viaţa profesională şi cea privată etc. Impactul acestor modificări complexe nu a întârziat să se manifeste la nivelul lucrătorilor, aceştia fiind expuşi unor **riscuri psihosociale emergente, adică riscuri noi şi în creştere** (spre ex: stres, hărţuire, suprasolicitare mentală, violenţă etc.). Astfel de riscuri, care sunt legate de modul de proiectare, organizare şi realizare a activităţii, precum şi de contextul economic şi social al muncii, determină creşterea nivelului de stres şi pot conduce la deteriorarea gravă a stării de sănătate fizică şi mentală. Un **studiu realizat în anul 2007** (Venema, Van den Heuvel, Geuskens, 2009, pp.81, 82,105) evidenţiază faptul că 27,9% dintre lucrătorii europeni din UE27 au acuzat afecţiuni mentale datorate suprasolicitării sau presiunii timpului în care trebuie să-şi realizeze sarcina de muncă (23%), hărţuire sau intimidare (2,7%) şi violenţă sau ameninţare cu violenţa (2,2%). De asemenea, aproximativ 14% dintre lucrătorii cu probleme de sănătate au afirmat că stresul, depresia sau anxietatea reprezintă principala lor problemă.

Principalele riscuri psihosociale emergente identificate de experţi (European Agency for Safety and Health at Work, p. 92-94) pot fi grupate astfel:

- Noi forme de contracte de muncă şi nesiguranţa locurilor de muncă (contracte nesigure în contextul unei pieţe a muncii instabilă, creşterea vulnerabilităţii lucrătorilor în contextul globalizării, noi forme de angajare, nesiguranţa postului de lucru, scăderea producţiei şi externalizarea);
- Forţa de muncă înaintată în vârstă;
- Intensificarea muncii (creşterea ritmului de muncă, program de lucru prelungit);
- Exigenţe emoţionale puternice în muncă;
- Un echilibru necorespunzător între viaţa profesională şi cea privată.

Riscurile emergente şi modificările manifestate pe piaţa muncii determină noi abordări ale relaţiei ergonomie - securitate şi sănătate în muncă.

În opinia specialiştilor, **relaţia dintre ergonomie şi securitatea şi sănătatea în muncă** este **biunivocă,** deoarece nu putem vorbi de ergonomie în absenţa îndeplinirii cerinţelor de securitate şi sănătate în muncă şi viceversa, obiectivele securităţii şi sănătăţii în muncă,–nu pot atinge niveluri ridicate de eficienţă, eficacitate şi randament fără aplicarea cerinţelor şi principiilor ergonomiei.

Totodată, un număr din ce în ce mai mare de autori subliniază faptul că domeniile de preocupări menţionate interacţionează profund deoarece orice progres realizat de unul dintre domenii se reflectă în evaluările realizate de celălalt domeniu.

Ca urmare, **beneficiile ergonomiei** pot apărea, în diferite forme, în îmbunătăţirea securităţii şi sănătăţii în muncă, cu consecinţe pozitive reflectate în calitatea activităţii desfăşurate şi implicit în creşterea productivităţii şi a eficienţei muncii, ceea ce face ca securitatea şi sănătatea în muncă să utilizeze tot mai mult rezultatele cercetărilor ergonomice.

Din această perspectivă, este semnificativă concepţia lui **Robert S. Bridger,** la care aderăm fără rezerve, deoarece într-o lucrare de referinţă (Bridger, 2009 p. 647) subliniază faptul că **abordările moderne de securitate în muncă sunt în contrast cu abordările tradiţionale.**

Astfel, în timp ce **abordările tradiţionale** privind securitatea în muncă privesc această problemă ca o responsabilitate individuală în încercarea modificării de atitudine (de exemplu, purtarea echipamentului individual de protecţie), **abordarea modernă** privind securitatea în muncă se concentrează asupra stabilirii unor **sisteme de securitate în muncă**, mai degrabă decât asupra individului.

Prin urmare, complexitatea problemelor de securitate şi sănătate în muncă şi varietatea posibilităţii de abordare a acestora fac necesară **trecerea de la interpretarea unilaterală, simplistă,** la o **abordare interdisciplinară** a securităţii

şi sănătăţii în muncă, ce nu poate fi realizată fără a lua în considerare principiile şi **cerinţele ergonomiei.**

Bibliografie

Alli, B.O, (2001) *Principiile fundamentale ale siguranţei şi sănătăţii la locul de muncă,* Biroul Internaţional al Muncii, Geneva.

Bridger, R.S, (2009) *Introduction to ergonomics*, Third Edition, Taylor&Francis Group.

Byars, L.L., (2009) *Introduction to ergonomics*, Third Edition, Taylor&Francis Group.

Byars L.L., Rue, L.W.,(2011) *Human Resource Management,* 10th Edition, McGraw-Hill Companies, part 5, chapter 16 "Employee safety and health".

Darabont, A. Pece, S.Dăscălescu, A.(2001) *Managementul securităţii şi sănătăţii în muncă,* vol. I, Editura AGIR, Bucureşti.

Fisher, C.D. şi colab., (1990) *Human Resources Management,* Houghton Mifflin Company, Boston.

Halloran, J., (1986)*Personnel and Human Resource Management,* Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs.

Manolescu, A., Lefter, V., Deaconu, A (coord.), (2003)*Managementul resurselor umane,* ediţia a patra, Editura Economică, Bucureşti.

Myers, W.D., (1986) *Human Resources Management. Principles and Practice,* Commerce Clearing House Inc.

Stellman, J.M., (1998) International Labour Office, *Encyclopaedia of Occupational Health and Safety,* fourth edition, (www.ilo.org).

Van Stolk, C., Staetsky, L. ,Hassan, E., Kim, C.W., (2012) European Agency for Safety and Health at Work, *Management of occupational safety and health. An Analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)*, European Risk Observatory Report.

Torrington, D, *Personnel Management: A New Approach,* Prentice Hall International, London, 1991

Venema, A., Van den Heuvel, S., Geuskens, G., *Health and safety at work. Results of the Labour Force Survey 2007 ad hoc module on accidents at work and work-related health problems*, TNO-report 031.12873/01.03, TNO Quality of Life, Hoofddorp, The Netherlands, 2009

Constituţia României, 1991, Regia Autonomă „Monitorul Oficial", Bucureşti, 1993

Directiva Consiliului din 12 iunie 1989 cu privire la punerea în aplicare a măsurilor care vizează promovarea ameliorării securităţii şi sănătăţii lucrătorilor la locul de muncă (89/391/CEE)

European Agency for Safety and Health at Work, *Magazine Preventing Accidents at Work*, nr. 4, Office for Official Publications of the European Communities, 2001

European Agency for Safety and Health at Work, European Risk Observatory Report. *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health (Previziunile experţilor privind riscurile psihosociale emergente legate de securitatea şi sănătatea în muncă)*, 2007, http://osha.europa.eu/en/publications/reports/7807118

European Statistics on Accidents at Work (ESAW) http://epp.eurostat.ec.europa.eu

EUROSTAT, *Data in focus,* nr. 27/2008, Population and social conditions, European Communities, 2008

Health and Safety Executive (www.hse.gov.uk)

http://osha.europa.eu

Legea nr. 319/2006 a securităţii şi sănătăţii în muncă, publicată în Monitorul Oficial nr. 646 din 26 iulie 2006

World Bank, World Development Report (www.worldbank.org).

Capitolul 12

Introducere în ergonomie

Subcapitole

1. Apariţia şi dezvoltarea ergonomiei
2. Condiţiile care au generat apariţia şi dezvoltarea ergonomiei
3. Evoluţia ergonomiei pe plan mondial
4. Curente, orientări şi tendinţe în ergonomie
5. Asociaţii şi societăţi în domeniul ergonomiei
6. Publicaţii periodice de ergonomie
7. Premisele ergonomiei în România
8. Definirea ergonomiei
9. Obiectul de studiu al ergonomiei
10. Clasificarea ergonomiei
11. Raportul ergonomiei cu ştiinţele participante la constituirea acesteia
12. Ergonomia – domeniu ştiinţific interdisciplinar

Obiectivele capitolului

La sfârşitul acestui capitol, veţi:

- înţelege **importanţa apariţiei şi dezvoltării ergonomiei** pe plan mondială şi în ţara noastră;
- cunoaşte **principalele curente, orientări şi tendinţe** în ergonomie;
- fi familiarizaţi cu **obiectul de studiu** al ergonomiei, cu **domeniul său de cunoaştere** şi **metodologia** sa evolutivă;
- putea contribui la **promovarea atitudinii interdisciplinare** în domeniul ergonomiei şi al MRU

1. Apariţia şi dezvoltarea ergonomiei

Pentru înţelegerea cât mai deplină a conţinutului actual al ergonomiei, una dintre principalele necesităţi o reprezintă **înţelegerea evoluţiei istorice** a acesteia.

După cum se menţionează în literatura de specialitate (Salvendy, 2006 p.xxi) (Álvarez, 2008 p.24), în prezent nu există o istorie a ergonomiei pe deplin elaborată**.**

De asemenea, ergonomia, ca multe alte ştiinţe, nu a apărut pe neaşteptate, ci este **rezultatul unei lungi evoluţii istorice.**

Din această perspectivă, **ergonomia** a fost întotdeauna o preocupare încă de la începuturile omenirii, iar interesul pentru ergonomie, pentru simplificarea şi uşurarea muncii, poate fi observat în istorie **(Childe, Braidwood).**

De asemenea, se apreciază că, din punct de vedere **practic**, preocupările în domeniul ergonomiei au fost şi sunt evidente deoarece, de-a lungul istoriei, diversele civilizaţii au folosit şi folosesc în proiectele lor metode ergonomice.

Prin urmare, după cum se menţionează şi în literatura de specialitate, apariţia şi **dezvoltarea în timp a ergonomiei are o legătură strânsă cu evoluţia nevoilor societăţii**.

Dintr-o altă perspectivă, ca **disciplină de sine stătătoare,** ergonomia nu a apărut până la al Doilea Război Mondial, iar interesul ştiinţific pentru aceasta a crescut semnificativ după evenimentul respectiv.

De asemenea, ca **disciplină modernă,** ergonomia a fost, deseori, asociată cu perioada celui de-al Doilea Război Mondial, când s-a dovedit că **interacţiunile sistemelor tehnice deosebit de complexe au o vulnerabilitate serioasă.** Altfel spus, folosirea echipamentelor militare ale timpului, din ce în ce mai sofisticate, era compromisă de **lipsa de interes faţă de interfaţa om-maşină.**

Prin urmare, ergonomia s-a dezvoltat din probleme militare **având la origine**, printre altele, **psihologia experimentală** şi **ingineria sistemelor.**

Ştiinţe precursoare ergonomiei sunt, de asemenea, **managementul ştiinţific,** dezvoltat de **Frederick Taylor,** şi **studiul muncii,** dezvoltat de **Frank** şi **Lilian Gilbreth,** care s-au bazat pe conştientizarea faptului că productivitatea poate fi îmbunătăţită prin redefinirea modului în care este realizată munca, şi nu doar prin folosirea unor maşini sau utilaje mai performante.

Ergonomia contemporană este legată de anul 1949, când **K.F. Hywell Murell** a adunat un grup de tehnicieni şi cercetători de profiluri diferite cu preocupări şi investigaţii în domeniul factorilor umani, grup de iniţiativă care se afla în contact permanent cu grupuri similare din SUA, fapt ceea ce a determinat oamenii de ştiinţă britanici să fondeze **Societatea de Cercetări Ergonomice (Ergonomics Research Society).**

Potrivit opiniei unor specialişti în domeniu ca, de exemplu, **Kuorinka** sau **Karwowski, dezvoltarea internaţională a ergonomiei** poate fi legată de un program iniţiat de **Agenţia Europeană de Productivitate (European Productivity Agency) (AEP),** program potrivit căruia în anul 1957 a fost organizat un **seminar tehnic** în cadrul căruia a fost prezentat un set de propuneri specifice pentru a forma o asociaţie internaţională a oamenilor de ştiinţă, care mai târziu a decis să adopte numele de astăzi al **Asociaţiei Internaţionale de Ergonomie (International Ergonomics Association – IEA).**

2. Condiţiile care au generat apariţia şi dezvoltarea ergonomiei

Potrivit **concluziilor** primului **Simpozion internaţional de ergonomie** organizat la Praga, în anul 1967, **principalii factori** care au avut un **rol hotărâtor în apariţia şi dezvoltarea ergonomiei** sunt:

- progresul tehnic şi tehnologic;
- evoluţia concepţiei omului despre muncă, mentalitatea modernă a acestuia;
- progresul relativ sau evoluţia ştiinţelor tehnice, umane, economice şi sociale.

Factorul 1: Progresul tehnic şi tehnologic

După cum este cunoscut, progresul tehnic şi tehnologic care a determinat mutaţii importante în modul de a privi lumea, **marchează înseşi epocile de dezvoltare a civilizaţiei umane**.

În aceste condiţii, progresul tehnic şi tehnologic a condus şi conduce, pe de o parte, la **îmbinarea funcţională a omului cu tehnica**, iar pe de altă parte, la **îndepărtarea treptată, a acesteia, de adaptarea intimă la dimensiunile şi potenţele umane.**

Prin urmare, progresul tehnic şi tehnologic a determinat şi determină **schimbări fundamentale în conţinutul muncii.** În momentul în care progresul tehnic sau tehnica modernă a depăşit limita superioară de adaptare a omului, sau posibilităţile biologice şi anatomofiziologice de adaptare, a apărut clar că această **discrepanţă între nivelul tehnic şi posibilităţile organismului uman** sau particularităţile sistemelor funcţionale umane constituie un **semnal** pentru cei care au conceput tehnica, în sensul că **au neglijat factorul uman.**

De asemenea, în **epoca contemporană**, mărirea fără precedent a ritmului de muncă, maşinile de mare complexitate care funcţionează cu forţe energetice şi viteze deosebit de mari, precum şi valoarea din ce în ce mai ridicată a acestora au pus în evidenţă nu numai **pericolul de accidente**, dar şi **costul enorm al erorii umane** pentru pagubele materiale care se pot produce.

În sfârşit, în timp ce organismul uman, în limitele sale actuale, are mari posibilităţi de adaptare la anumite condiţii concrete de activitate, tehnica, fiind o creaţie a omului, poate fi modificată numai după dorinţa şi necesităţile acestuia. De aceea, pentru atenuarea sau chiar lichidarea acestui dezechilibru, atenţia diferiţilor specialişti s-a îndreptat, la început, spre **adaptarea tehnicii la om,** pentru ca, mai târziu, să se pună şi **problema adaptării omului la tehnică**, pentru a face faţă solicitărilor complexe la care este supus.

Prin urmare, apariţia şi dezvoltarea cercetărilor ergonomice sunt determinate şi de faptul că, în condiţiile progresului ştiinţifico-tehnic, **se modifică continuu şi în sens pozitiv eficienţa muncii**, însă **se schimbă şi condiţiile în care aceasta se desfăşoară.**

Astfel, dezvoltarea continuă şi aplicarea extinsă a noilor tehnologii **influenţează direct şi semnificativ atât parametrii importanţi ai muncii** (conţinut, durată, grad de calificare, rolul şi funcţiile omului, intensitatea muncii, dinamica cererii şi ofertei de muncă etc.), cât şi **ponderea şi forma** în care **aspectele structurale ale muncii** (motric, informaţional, de reglare şi intelectual) **sunt incluse în structura concretă a procesului de muncă,** astfel:

Cu alte cuvinte asistăm la simplificarea şi reducerea ponderii **verigii executiv-motorii**, a funcţiilor fizico-mecanice şi energetice în structura şi dinamica procesului de muncă (figura ...).

Nr. crt.	**Locul de muncă** / **Caracteristicile solicitării**	**Ciocan pneumatic**	**Maşină-unealtă**	**Operaţii de precizie**	**Pupitru de comandă**
1	Forţa	•••	••	•	•
2	Energia	•••	••	•	•
3	Îndemânarea	•	••	•••	•
4	Observaţia	•	•	•••	••
5	Atenţia	•	••	••	•••
6	Rezistenţa la monotonie	•	•	•	•••
7	Tensiunea (stresul) determinată de răspundere	•	•	•	•••

Figura 1. *Modificarea solicitării profesionale* (după E. Grandjean)

În acelaşi timp, deşi progresul ştiinţifico-tehnic a determinat schimbări calitative în procesul muncii, iar eficienţa crescândă a urmat un drum aproape paralel cu îmbunătăţirea condiţiilor de muncă, **paradoxal, problemele valorificării depline**

a potenţialului uman şi ale micşorării efortului nu numai că sunt deosebit de actuale, dar au devenit, cu timpul, şi mai complexe. Se ajunge, de fapt, tot paradoxal, ca într-o oarecare măsură progresele tehnicii contemporane să se răsfrângă negativ asupra organismului uman. Se descriu astfel, după cum menţionează unii specialişti în domeniu, cei **„3 S"**

- **suprapondere corporală;**
- **sedentarism;**
- **stres sau suprasolicitare.**

Prin urmare, tehnica modernă, deşi uşurează efortul uman şi-i sporeşte eficienţa, **a lărgit totuşi zona şi varietatea solicitărilor, adăugând numeroase „necunoscute" în relaţia om-solicitări.**

Cu toate acestea, **posibilităţile adaptative ale omului sunt totuşi limitate şi condiţionate** de particularităţile structurale şi funcţionale ale sistemului nervos şi ale aparatelor senzoriale şi motorii care au nivel minim şi maxim de sensibilitate absolută şi diferenţială.

Omul are o plasticitate care lipseşte materiei neînsufleţite, dar aceasta nu poate constitui, după cum notează unii specialişti în domeniu, un îndemn la **utilizarea haotică a resurselor interioare ale fiinţei umane**. Din contră, pentru a cunoaşte posibilităţile omului, pentru a le dezvolta şi a crea condiţii optime de folosire a acestora, **trebuie cunoscută activitatea organismului uman în procesul muncii.**

În consecinţă, clarificarea şi rezolvarea acestor probleme are nu numai **o importanţă teoretică**, ci şi **una practică**, deoarece de aceasta depind înţelegerea rolului şi locului cercetării ergonomice şi adoptarea măsurilor corespunzătoare pentru dezvoltarea ei.

Totodată, dezvoltând cercetarea ergonomică şi interferenţa acesteia cu activitatea practică privind managementul resurselor umane sau organizarea pe baze ştiinţifice a muncii, se face **joncţiunea cu probleme care privesc factorii de natură ergonomică, ai eficienţei activităţii în general şi ai productivităţii în special.**

Din acest punct de vedere, pentru economişti, dar şi pentru ceilalţi specialişti, nu numai eficienţa activităţii desfăşurate trebuie să reţină atenţia, ci şi **factorii ergonomici care asigură sau afectează performanţa umană** în condiţiile producţiei moderne.

În aceste condiţii, **cercetarea ergonomică capătă o importanţă deosebită** prin rolul care îi revine în **crearea condiţiilor de valorificare eficientă a potenţialului uman** şi prin preocuparea de a apropia sarcina de muncă, modul de desfăşurare a acesteia şi condiţiile în care se realizează de capacitatea, structura, funcţiile şi particularităţile organismului uman.

Faptul că **cercetarea ergonomică reuşeşte să impună procesului de muncă complex şi unitar o abordare echivalentă** atribuie acţiunii de proiectare a muncii un caracter ştiinţific şi asigură dezvoltarea ei cu succes.

Factorul 2: **Evoluţia concepţiei omului despre muncă, mentalitatea modernă a acestuia**

Deşi **munca** este o activitate specific umană, constituind pentru om o necesitate, condiţie a existenţei sale, individul prin structura, mentalitatea şi cultura sa se constituie într-o **entitate biologică**, ce reprezintă întotdeauna „**marea necunoscută**", putând împiedica sau, dimpotrivă, putând potenţa o acţiune, o activitate sau un proces.

De asemenea, oricât de puternică ar fi rezistenţa la schimbare, **schimbările de mentalitate şi de comportament sunt inevitabile**. De aceea evoluţia concepţiei omului despre muncă, mentalitatea modernă a acestuia, reprezintă un factor ce se caracterizează prin **nivelul ridicat al exigenţelor** în ceea ce priveşte:

- calitatea vieţii în general;
- calitatea vieţii profesionale în special;
- calitatea condiţiilor de muncă;
- confortul la locul de muncă.

Din această perspectivă, omul nu trebuie să apară ca o preocupare numai când se ivesc anumite probleme de rezolvat (angajare, accidente de muncă, boli profesionale, şomaj etc.) şi, chiar în această situaţie, în măsura în care există perturbări ale procesului de producţie, ci **este necesar ca problemele umane să fie tratate permanent şi preventiv,** şi nu episodic şi curativ.

Factorul 3: Progresul relativ sau evoluţia ştiinţelor tehnice, umane, economice şi sociale

Dezvoltarea ştiinţelor menţionate a putut furniza multiple cunoştinţe cu privire la studiul activităţii omului în procesul muncii. A trebuit mai întâi ca aceste ştiinţe să se dezvolte pentru a contribui la apariţia unei alte ştiinţe, şi anume, **ergonomia**.

Înţelegerea teoretică şi practică a acestor aspecte fundamentale a creat **căi de comunicare între ştiinţe** şi a dat impuls procesului de dezvoltare a cercetărilor ergonomice, care a dus în cele din urmă la **depăşirea limitelor organizării tradiţionale a muncii,** printre care amintim:

- insuficienta fundamentare ştiinţifică a soluţiilor adoptate ca urmare a unei insuficiente înţelegeri şi demarcaţii a momentelor şi modului de intercondiţionare a aportului diferitelor ştiinţe care studiază munca;
- limitarea sau restrângerea analizei şi problemelor organizării muncii numai la anumite laturi sau elemente ale procesului de muncă, ceea ce reduce implicit aria de cuprindere a acestuia şi în consecinţă rezultatele obţinute;
- aspectele structurale, de sistem, ale procesului de muncă sunt tratate superficial, iar stabilirea modalităţilor de organizare se face empiric, analizele, determinările şi evaluările calitative fiind folosite incidental;

- până în prezent s-a studiat cu precădere munca preponderent fizică şi în consecinţă solicitarea fizică a organismului, neglijându-se oarecum munca intelectuală şi, prin urmare, solicitarea nervoasă;
- organizarea muncii nu este privită ca un proces continuu, cu importante sarcini profilactice, ci doar ca o acţiune periodică, cu un pronunţat caracter curativ;
- conceptele şi tehnicile promovate reflectă influenţa teoriilor clasice, soluționarea problemelor organizării muncii realizându-se în exclusivitate din perspectiva parametrilor tehnico-materiali sau a timpului de muncă.

Pe **planul activităţii practice**, aceste limite ale organizării muncii au determinat apariţia unui decalaj între dinamismul şi complexitatea activităţii omului în condiţiile producţiei moderne şi gradul de organizare pe baze ştiinţifice a acesteia.

Pe **plan teoretic**, dificultăţile ocazionate de insuficienţele menţionate s-au reflectat în amplificarea eforturilor pentru perfecţionarea continuă a formelor şi metodelor de organizare ergonomică a muncii.

3. Evoluţia ergonomiei pe plan mondial

Pentru a putea aprecia **evoluţia şi stadiul preocupărilor în domeniul ergonomiei în ţara noastră,** este necesar să facem câteva consideraţii şi să desprindem unele semnificaţii privind **evoluţia preocupărilor în domeniul ergonomiei pe plan mondial.**

Apărută la mijlocul secolului al XX-lea, **ergonomia**[3] a avut la început, în primii 10-12 ani (1949-1961), o **evoluţie mai lentă,** ca urmare a concepţiilor conservatoare ale ştiinţelor participante la constituirea acesteia, care îşi creaseră un domeniu propriu de cercetare şi nu cedau cu uşurinţă poziţiile câştigate.

Un rol hotărâtor în rezolvarea acestei dispute l-a avut mai mult decât zborul cosmic în sine, care a determinat **polarizarea mai multor domenii ştiinţifice** (biologie, medicină, psihologie, antropologie etc.) **pentru cercetarea problemelor noi, interdisciplinare,** pe care le ridică, precum şi pentru stabilirea posibilităţilor de suportare a zborului cosmic de către om.

Acest moment istoric din evoluţia tehnicii moderne a dat un **impuls puternic cercetărilor ergonomice,** care au fost extinse apoi în industrie, şi a stârnit un interes general, manifestat îndeosebi prin reuniuni internaţionale de mare amploare, ca, de exemplu, congresele **Asociaţiei Internaţionale de Ergonomie (International Ergonomics Association – IEA),** constituită la **Oxford,** în aprilie 1959, precum şi congresele anuale ale **Societăţii de Ergonomie de Limbă**

[3] Etimologic, cuvântul **„ergonomie”** provine de la cuvintele de origine greacă: **„ergos”** – muncă, putere, forţă şi **„nomos”** – ştiinţă, teorie, lege, regulă.

Franceză (Société d'Ergonomie de Langue Française – SELF), creată în anul 1963, care, în anul 1986, avea circa 350 de membri şi care în general organizează colocvii mai specializate (Montmollin, 1986, p.37).

De asemenea, impulsionarea preocupărilor în domeniul ergonomiei a dus la crearea de către un grup de iniţiativă, întrunit la Oxford în septembrie 1949, a **Societăţii de Cercetări Ergonomice din Anglia (Ergonomics Research Society – ERS),** precum şi la apariţia în anul 1957 a revistei **„Ergonomics",** la început ca organ al Societăţii britanice de cercetări ergonomice, iar ulterior, al **Asociaţiei Internaţionale de Ergonomie.**

La scurt timp **s-au organizat societăţi similare** într-o serie de alte ţări, printre care: **SUA, Franţa, Rusia, Germania, Belgia, Olanda, Suedia** etc.

În aceste condiţii, **Asociaţia Internaţională de Ergonomie (AIE) reuşeşte să organizeze, în anul 1961, la Stockholm, primul Congres Internaţional de Ergonomie** (Álvarez, 2008, p.29), unde:

- s-au tratat importante **probleme biotehnice** şi **biomecanice** ale muncii;
- s-a căzut de acord asupra **termenului de ergonomie**;
- s-au stabilit unele **linii de acţiune ale ergonomiei** ca, de exemplu, analiza ergonomică a locului de muncă şi a mediului de muncă.

În următoarele decenii, se fac **eforturi semnificative pentru propagarea acestui nou domeniu ştiinţific interdisciplinar**.

Astfel, la fiecare trei ani au loc congrese ale **Asociaţiei Internaţionale de Ergonomie (International Ergonomics Association - IEA)** în diferite puncte ale globului ca, de exemplu: **Stockholm –** Suedia (1961); **Strasbourg** – Franţa (1970); **Tokyo** – Japonia (1982); **Bournemouth –** Marea Britanie (1985); **Sydney** – Australia (1988); **Toronto** – Canada (1994); **San Diego** – SUA (2000); **Seul** – Coreea de Sud (2003); **Maastricht** – Olanda (2006); **Beijing** – China (2009); **Recife** – Btazilia (2012).

Tematica acestor reuniuni internaţionale **marchează,** totodată, **evoluţia cronologică a progreselor obţinute în domeniul ergonomiei din diferite ţări.**

Prin urmare, deşi relativ tânără, **ergonomia reuşeşte să se impună pe plan mondial**, necesitatea acesteia fiind recunoscută de tot mai mulţi specialişti, constituirea **ergonomiei fiind efectul mai multor cauze şi, totodată, cauza unor orientări noi în unele ştiinţe mai vechi.**

Faptul este ilustrat şi de **extinderea preocupărilor şi cercetărilor de ergonomie în întreaga lume.**

În acest sens, din **comparaţia preocupărilor de ergonomie** la diferite congrese şi conferinţe internaţionale, şi a celor mai importante manifestări ştiinţifice cu caracter ergonomic din ţara noastră, se pot desprinde unele **direcţii în care se deplasează diferitele domenii ale cercetării ergonomice pe plan mondial,** pentru ca, în continuare, să se poată aprecia dacă sensul de deplasare a preocupărilor din ţara

noastră în domeniul ergonomiei se înscrie sau nu în tendinţele manifestate pe plan mondial.

Analiza datelor ne conduce la concluzia că **pe plan mondial se manifestă unele progrese în domeniul ergonomiei, precum şi unele modificări structurale în preocupările de ergonomie şi în ordinea de prioritate pe domenii a acestora.**

În concluzie, **trăsătura caracteristică a ergonomiei, pe plan mondial,** o constituie **tendinţa multiplicării domeniilor de cercetare, dar şi a integrării acestora,** precum şi **caracterul extensiv al dezvoltării acestei noi ştiinţe interdisciplinare.**

4. Curente, orientări şi tendinţe în ergonomie

După cum se menţionează în literatura de specialitate (Montmollin, 1986, p.8), există astăzi în lume **două mari curente** sau **orientări** care **caracterizează ergonomia**.

Primul curent, **cel mai vechi** şi **cel mai american**, consideră ergonomia ca fiind utilizarea ştiinţelor pentru ameliorarea condiţiilor de muncă.

Această orientare născută în SUA, în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, a constituit elementul fundamental al ergonomiei americane, mai cunoscută prin denumirea de „**inginerie a factorilor umani**". În consecinţă, rezultatele „**ingineriei umane**" sunt, după cum observă **L.J.F. Álvarez**, parte esenţială a oricărei cărţi clasice a ergonomiei americane.

Al doilea curent, **mai recent** şi **mai european**, consideră ergonomia ca fiind studiul specific al muncii în vederea ameliorării sale.

Această orientare este îndreptată spre protejarea omului în muncă.

Din această perspectivă, ergonomia se consideră a fi, cum afirmă şi **L.J.F. Álvarez**, o ştiinţă a muncii aplicată al cărei obiect este studiul specific muncii cu scopul de a îmbunătăţi condiţiile în care aceasta se realizează.

Prin urmare, această orientare care, după cum se exprimă **Pierre Cazamian**, este „**mai umanistă şi mai latină**", nu-şi limitează acţiunile numai la planul tehnic, modificări sau proiectări de dispozitive, ci are în vedere şi aspectele organizării muncii.

După cum se poate constata, **aceste două mari curente sau orientări** care caracterizează ergonomia nu conţin elemente contradictorii, ci **se completează reciproc**, fiecare contribuind la circumscrierea obiectului de studiu al ergonomiei.

Totodată, trebuie menţionat faptul că o serie de alte concepţii generează caracterul empiric, pragmatic şi rutinier al unor cercetări şi minimalizează caracterul complex

şi interdisciplinar al ergonomiei, ceea ce limitează, în mare măsură, perspectivele de dezvoltare a acesteia.

De asemenea, deşi interdisciplinaritatea ergonomiei este recunoscută, accentul se pune diferit, în diferite ţări, îndeosebi în prima parte a existenţei ei, **manifestându-se mai multe orientări şi tendinţe** ca, de exemplu:

- **tendinţa americană** insistă mai mult asupra consecinţelor psihologice, fapt confirmat şi de opinia **prof. Alphons Chapanis**, care a afirmat că 80% din totalul membrilor Asociaţiei Americane de Ergonomie sunt psihologi;
- **tendinţa scandinavă şi germană** acordă o mare importanţă operaţiilor (metodelor) ştiinţifice de măsurare;
- **tendinţa italiană şi franceză** în care se înfruntă specialiştii „tradiţionalişti", în special medicii, cu tinerii proveniţi din cele mai diferite domenii care vor să-şi extindă cercetările, cu atât mai mult cu cât „colonizarea" ergonomiei de către medicina muncii este un fenomen tipic pentru Franţa, ţară cu vechi tradiţii în domeniul fiziologiei;
- **în ţările anglo-saxone** accentul cade asupra laturii tehnologice şi a adaptării reciproce a omului şi tehnici;
- **autorii suedezi şi elveţieni** sunt preocupaţi de problematica locurilor de muncă, cu accent asupra sistemelor informaţionale considerate mai mult din punct de vedere psihologic şi fiziologic;
- **în Japonia**, preocupările sunt orientate atât spre problemele tehnice, cât şi spre cele de psihologie, fiziologie şi de medicina muncii, mai ales dacă luăm în considerare componenţa **Societăţii Naţionale Nipone,** care au în vedere organizarea tehnică a muncii, corecta amplasare a dispozitivelor de comandă integrate în spaţiul şi mediul ambiant, valorificarea fluxului de informaţii, a ritmului şi timpului necesar perceperii acestora.

În contextul acestor **orientări şi tendinţe manifestate în domeniul ergonomiei,** se poate aprecia ca fiind deosebit de semnificativ faptul că ergonomia, ca ştiinţă interdisciplinară, se numără printre disciplinele care polarizează atenţia a numeroşi specialişti din alte discipline, răspunzând astfel numeroaselor probleme ale practicii economico-sociale.

5. Asociaţii şi societăţi în domeniul ergonomiei

Impulsionarea preocupărilor în domeniul ergonomiei şi necesitatea reunirii eforturilor pentru propagarea acestui nou domeniu ştiinţific au dus la **crearea unui număr semnificativ de asociaţii şi societăţi** în domeniu şi la **apariţia a numeroase publicaţii** care abordează problematica ergonomiei.

Potrivit literaturii de specialitate (Álvarez, 2008, p. 43,44, Salvendy, 2006, p. 26,27, The IEA's 17th World Congress on Ergonomics, 2009), actualmente există peste **50 de asociaţii şi societăţi în domeniul ergonomiei,** care înregistrează peste **20.000 de membri,** majoritatea dintre acestea fiind membre ale **Asociaţiei Internaţionale de Ergonomie (Internationnal Ergonomics Association – IEA),** ca de exemplu:

Asociaţii şi societăţi în domeniul ergonomiei

Asociaţia Internaţională de Ergonomie (Internationnal Ergonomics Association – IEA)

- **Societatea Ergonomică de Limbă Franceză (SELF)**
- **Societatea Ergonomică din Marea Britanie**
- **Societatea Ergonomică şi a Factorilor Umani din Statele Unite**
- **Societatea Norvegiană de Ergonomie**
- **Asociaţia Ergonomică Interregională din Rusia**
- **Asociaţia Ergonomilor Canadieni**
- **Asociaţia Spaniolă de Ergonomie**
- **Societatea Australiană de Ergonomie**
- **Societatea Japoneză de Ergonomie**
- **Societatea Germană de Ergonomie**
- **Societatea Ergonomică din Suedia**
- **Societatea Austriacă de Ergonomie**
- **Societatea Elveţiană de Ergonomie**
- **Asociaţia Portugheză de Ergonomie**
- **Societatea Chineză de Ergonomie**
- **Societatea de Ergonomie din Ungaria**
- **Societatea Ergonomică din Polonia, etc.**

6. Publicaţii periodice de ergonomie

Începând cu **recunoaşterea ergonomiei ca disciplină cu rol de prevenţie**, a crescut numărul de pagini dedicate acestei teme în cadrul **revistelor** din **domeniul prevenţiei riscurilor**.

În acest sens, există astăzi în lume diverse **publicaţii periodice** (Manolescu, Lefter, Deaconu, 2010, p.39-45) care abordează în mod exclusiv **subiecte din domeniul ergonomiei** sau **teme** şi **cercetări** privind obiectul acesteia ca, de exemplu: **Ergonomie (Ergonomies).** Revista oficială a **Asociaţiei Internaţionale de Ergonomie (International Ergonomics Association – IEA**); revistă internaţională şi multidisciplinară adresată specialiştilor în ergonomie, care are un istoric de peste 40 de ani; revistă cotată ISI, fiind indexată în numeroase baze de date internaţionale; revistă clasică de ergonomie, cu apariţie trimestrială, revista este publicată de Editura Taylor & Francis.

7. Premisele ergonomiei în România

În ţara noastră, **premisele ergonomiei** sunt marcate de numeroase **cercetări în domenii clasic constituite** ca, de exemplu: medicina muncii, fiziologia şi psihologia muncii, sociologia, igiena şi protecţia muncii, securitatea şi sănătatea în muncă, organizarea producţiei şi muncii, care au dus la **soluţii şi aplicaţii practice cu caracter ergonomic** încă cu mulţi ani înainte de apariţia termenului de ergonomie, dar care au menţinut tendinţa de acumulare a datelor şi de însumare şi formulare separată a rezultatelor, fără a exista o concordanţă între acestea.

Primele **laboratoare psihotehnice** au fost organizate, între anii 1924 şi 1925, pe lângă universităţile din Cluj şi Bucureşti, de profesorii **F.I. Ştefănescu-Goangă** şi **C. Rădulescu-Motru.**

Unul dintre primele laboratoare de psihotehnie a fost şi cel înfiinţat în anul 1925 de **Societatea de tramvaie din Bucureşti** (STB)

A urmat înfiinţarea primelor **institute psihotehnice** în cele mai mari centre universitare din perioada respectivă, şi anume: Bucureşti, Cluj, Iaşi şi Timişoara.

Primele cursuri de ergonomie, cu denumire şi conţinut consacrate, au fost predate, pe scară largă, în ţara noastră, cu sprijinul **Biroului Internaţional al Muncii**, în anul 1967, la **Centrul de perfecţionare a pregătirii cadrelor de conducere din economie şi administraţie (CEPECA).**

În aceeaşi perioadă, studenţii Facultăţii de economia industriei din cadrul **Academiei de Studii Economice – Bucureşti** primeau **primele noţiuni de ergonomie**, preocupare care se regăseşte şi astăzi prin existenţa în cadrul **Programelor de master a modulelor de ergonomie,** ceea ce constituie **recunoaşterea oficială a noilor cerinţe şi exigenţe în planul cunoaşterii, al aprofundării şi dezvoltării ergonomiei**.

Preocupările în domeniul ergonomiei s-au manifestat, de asemenea, la nivelul unor **institute de cercetare**, legate prin profilul lor de problemele activităţii omului în procesul muncii.

În acest cadru, deşi **preocupările în domeniul ergonomiei** nu s-au desfăşurat în mod coordonat şi **nu au avut o concepţie şi o metodologie unitare**, ele au dus la obţinerea unor rezultate teoretice şi practice importante şi la dezvoltarea pe această bază a cercetărilor cu caracter ergonomic.

Pe **plan naţional**, în februarie 1968, a fost organizat la Bucureşti **primul simpozion de ergonomie**, iar, în anul 1969, IDT publică **primele sinteze documentare în domeniul ergonomiei**. De asemenea, în anul 1971, au fost organizate **primele cursuri de specializare în ergonomie**, pentru medici, psihologi, economişti, organizatori ai producţiei, finalizate în proiecte cu conţinut ergonomic.

Creşterea preocupărilor în domeniul ergonomiei s-a reflectat în anii următori şi prin **organizarea unor reuniuni ştiinţifice pe ramuri de activitate** (transporturi, industrie uşoară, construcţii de maşini, sectorul forestier etc.), în cadrul cărora s-au prezentat rezultatele celor mai valoroase cercetări şi aplicaţii practice în domeniu.

Necesitatea reunirii eforturilor tuturor acelora care au preocupări în domeniul ergonomiei a determinat organizarea în septembrie 1971 a **primei conferinţe naţionale de ergonomie**, care a dat un puternic impuls cercetărilor şi preocupărilor în domeniul ergonomiei.

Astfel, unele institute de cercetare şi-au organizat **colective ergonomice**, iar un număr important de întreprinderi şi-au organizat **laboratoare ergonomice** care au început să se preocupe de rezolvarea complexă, interdisciplinară, a unor probleme specifice.

În această perioadă, respectiv după anul 1971, au început să fie **publicate numeroase articole şi editate unele lucrări de specialitate**, care au contribuit atât la iniţierea, cât şi la orientarea cadrelor de specialitate din întreprinderi.

O contribuţie de seamă la realizarea unui larg schimb de informaţii, opinii şi experienţe în domeniul ergonomiei, a adus-o şi prima **Conferinţă Internaţională de Ergonomie de la Bucureşti,** din luna septembrie 1974, organizată de Ministerul Muncii, în colaborare cu **Biroul Internaţional al Muncii**.

Aprecierea evoluţiei preocupărilor în domeniul ergonomiei din ţara noastră reiese, de asemenea, şi din analiza numărului şi ponderii comunicărilor ştiinţifice pe domenii, prezentate la principalele **manifestări ştiinţifice cu caracter ergonomic**.

Astfel, din analiza datelor respective, se poate constata că, în ţara noastră, s-au manifestat atât unele **modificări structurale în preocupările de ergonomie şi în ordinea de prioritate pe domenii** a acestora, cât şi unele **asemănări de orientare pe domenii,** faţă de situaţia pe plan mondial.

Cu toate progresele şi rezultatele obţinute, în ţara noastră, mai ales în perioada până în 1989 analizată, în domeniul ergonomiei, **s-au înregistrat şi continuă să se menţină o serie de greutăţi şi neajunsuri** care sunt cauzate, în principal, de **lipsa unui cadru organizatoric adecvat**, strict corelat cu obiectivele cercetării ergonomice.

De asemenea, ceea ce nu s-a realizat, decât în mică măsură, nici pe plan mondial şi nici în cercetarea ergonomică din ţara noastră, este **convergenţa domeniilor de cercetare care participă la constituirea ergonomiei**.

Totodată, deşi în cercetarea ergonomică s-au făcut numeroase studii, multe dintre acestea au un **caracter unilateral**, tratând sau rezolvând numai anumite aspecte ale activităţii omului în procesul muncii, ceea ce a făcut ca respectivele cercetări să nu cuprindă ansamblul problematicii muncii, iar, în practică, să rămână o serie de probleme şi aspecte ale organizării şi proiectării muncii în general şi a posturilor în special încă nerezolvate.

Nivelul destul de scăzut al preocupărilor din ţara noastră în domeniul ergonomiei este determinat şi de o serie de **alte cauze, care creează dificultăţi în extinderea sau dezvoltarea şi aplicarea cercetărilor ergonomice** ca, de exemplu:

- insuficient personal pregătit în domeniul ergonomiei;
- calificarea insuficientă a personalului existent;
- presiunea sarcinilor curente ale activităţilor desfăşurate;
- modul de determinare şi interpretare a eficienţei studiilor sau cercetărilor ergonomice etc.

În acest context, menţionăm faptul că, în prezent, un număr tot mai mare de ţări membre ale Asociaţiei Internaţionale de Ergonomie **aplică programe educaţionale cu profil ergonomic.**

Prin urmare, aspectele reliefate au adus preocupările de ergonomie din ţara noastră la un asemenea stadiu, încât **se impune o nouă orientare, amplificare şi impulsionare a acestor preocupări**, cu atât mai mult cu cât, în opinia unor specialişti în domeniu: „**Ergonomia** nu mai poate fi mult timp **ignorată.**" **(Franz Schneider)**

De asemenea, rezultatele obţinute reprezintă numai o experienţă pozitivă şi un punct de referinţă de la care **să se treacă la o acţiune programată, sistematică, de cunoaştere, dezvoltare şi implementare a ergonomiei în teoria şi practica managerială din domeniul resurselor umane**.

8. Definirea ergonomiei

Definirea ergonomiei şi **circumscrierea obiectului de studiu** al acesteia constituie una dintre primele, dacă nu cea mai importantă problemă de a cărei precizare sau clasificare depinde însuşi **statutul ei ca ştiinţă.**

De asemenea, cu toate că există o bogată literatură consacrată problemelor teoretice şi examinării unor aspecte practice ale ergonomiei, multe dintre problemele legate de definirea, circumscrierea obiectului şi relaţiile ergonomiei cu celelalte ştiinţe ale muncii participante la constituirea acesteia sunt încă **insuficient precizate, nerezolvate sau rezolvate nesatisfăcător.**

Dincolo de **disputa terminologică**, explicabilă, în parte, prin faptul că, asemenea altor domenii ştiinţifice, nici ergonomia nu se naşte dintr-o dată gata şi perfect constituită, există, totodată, şi **unele deosebiri de opinii cu privire la definirea ergonomiei şi la circumscrierea obiectului acesteia**, situaţie datorată în principal modalităţilor diferite de concepere a ergonomiei sau felului diferit de tratare şi înţelegere a raportului dintre ergonomie şi celelalte ştiinţe participante la constituirea acesteia.

Prin urmare, în perspectiva acestor consideraţii, **sarcina teoretică** principală a ergonomiei constă în elaborarea teoriei generale a activităţii omului în condiţiile producţiei moderne, iar **sarcina practică** o constituie realizarea pe baze ştiinţifice a proiectării muncii în general şi a posturilor în special.

În ceea ce priveşte **definirea ergonomiei** se apreciază că, în prezent, **nu există o definiţie oficială unanim acceptată a ergonomiei**, care să întrunească consensul specialiştilor în literatura de specialitate, întâlnindu-se diferite formulări, în cadrul cărora se confruntă mai multe tendinţe referitoare la tratarea ergonomiei ca o ştiinţă interdisciplinară, ca o ştiinţă în care se întâlnesc mai multe ştiinţe sau ca o tehnologie al cărei scop constă în aplicarea datelor obţinute din diferite domenii independente ale ştiinţei.

Literatura de specialitate prezintă deja **numeroase definiţii ale ergonomiei**, care, în marea lor majoritate, **poartă amprenta specialităţii de bază a autorilor**, înclinaţi, adesea, să folosească metodele, cunoştinţele şi mijloacele pregătirii lor la studierea şi rezolvarea problemelor cu caracter ergonomic, opinie exprimată în unele lucrări de referinţă mai recent (Leboyer & Sperandio,1987, pp. 629-630).

Dincolo de multitudinea de definiţii date ergonomiei, definiţia dată de profesorul **Martin Helander** (2006, p.6), fost **preşedinte al Asociaţiei Internaţionale de Ergonomie (AIE),** are în vedere următoarele **aspecte**:

- constrângerile organizaţionale şi ale mediului;
- cunoştinţele despre abilităţile şi limitele umane;
- proiectarea de sisteme, organizaţii, locuri de muncă, maşini, unelte sau produse de consum;
- ceea ce se concepe sau se proiectează trebuie să fie sigur, eficient şi uşor de utilizat.

Prin urmare, parcurgând şi analizând diferitele definiţii prezentate şi sintetizate în tabelul 1, **se poate constata că acestea nu conţin elemente contradictorii, că se completează reciproc, fiecare contribuind la circumscrierea obiectului de studiu al ergonomiei**.

De asemenea, se poate desprinde **concluzia** că **ceea ce caracterizează aproape toate definiţiile** prezentate sintetic în tabelul 1 este faptul că **în centrul problematicii ergonomiei toţi autorii aşază omul**, care s-a bucurat de prea puţină atenţie din partea organizatorilor producţiei şi muncii din perioadele anterioare.

În aceeaşi ordine de idei, analiza definiţiilor prezentate conturează diverse abordări care, după cum menţionează **Diego Gonzáles Maestre** (2007, p.40), identifică, pe de o parte, anumite limite ale ergonomiei, iar pe de altă parte, domeniul de funcţionalitate distinct al acesteia.

Mai mult decât atât, **definiţiile prezentate subliniază**, în primul rând, **caracterul ştiinţific al ergonomiei** în aspectele ei fundamentale, definit de domeniul său de cunoaştere şi metodologia sa evolutivă şi acceptată în activitatea reală.

În sfârşit, definiţiile date ergonomiei şi prezentate în cadrul lucrării, promovează, în mod explicit sau implicit, **ideea de adaptare sau adecvare** a muncii la operator, adaptare care, după cum se menţionează în unele definiţii analizate, trebuie să includă acei factori de natură tehnică, economică, organizatorică şi umană care influenţează comportamentul şi performanţele persoanelor din cadrul sistemului de muncă.

Tabelul 1

Principalele elemente care caracterizează cele mai importante definiţii ale ergonomiei

Autorii definiţiilor	**Obiectul ergonomiei**	**Scopul ergonomiei**	**Elementele sistemului**			
			om	muncă	maşină	mediu
Asociaţia Internaţională de Ergonomie	Înţelegerea interacţiunii între oameni şi alte elemente ale sistemului	Optimizarea traiului (vieţii) umane Performanţele sistemului	x	x	x	x
Organizaţia Internaţională a Muncii (OIM)	Aplicarea ştiinţelor biologice umane pentru a obţine adaptarea reciprocă a omului cu locul său de muncă	Eficienţă umană şi bunăstare	x	x	x	x
Biroul Internaţional al Muncii	Raporturile dintre om şi muncă	Mărirea randamentului Prosperitatea muncitorului	x	x		
Societatea de Ergonomie de Limbă Franceză	-	Adaptarea metodelor mijloacelor şi mediilor de muncă		x	x	x
Asociaţia Spaniolă de Ergonomie	Adecvarea produselor, sistemelor şi reţelelor artificiale la caracteristicile, limitele şi necesităţile utilizatorilor	Optimizarea eficienţei, siguranţei şi confortului	x	x	x	x

Academia Spaniolă	Studiul biologic şi tehnologic aplicat la problematica adaptării dintre om şi maşină	-	x		x	
Ministerul Muncii şi Solidarităţii Sociale	Raporturile dintre om-mijloc de muncă-mediu (fizic şi social)	Creşterea productivităţii muncii Îmbunătăţirea condiţiilor de muncă	x		x	x
Dicţionar de ergonomie	Studiază munca în contextul realizărilor ştiinţifice şi tehnice contemporane	-		x		
K.F.H. Murell	Studiul ştiinţific al relaţiei dintre om şi mediul său de muncă	-	x			x
P. Cazamian	Studiul multidisciplinar al muncii depuse de om	Descoperirea propriilor legi în vederea unei mai bune formulări şi a propriilor norme	x	x		
M. Montmollin	Tehnologie de comunicare în cadrul sistemelor om - maşină	-	x		x	
E. Grandjean	Studiul comportamentului în muncă	-	x	x		
Jan Rosner	Adaptarea condiţiilor de muncă la posibilităţile fiziologice şi psihologice ale omului	Asigurarea condiţiilor muncii celei mai productive care nu periclitează sănătatea omului	x	x		
Mc. Cormick	Relaţionarea variabilelor proiectării, pe de o parte, şi a criteriilor de eficacitate funcţională sau bunăstare pentru om, pe de altă parte	Eficacitatea funcţională sau bunăstarea pentru om	x	x	x	x
Wisner	Ansamblul de cunoştinţe legate de om şi cele necesare pentru a proiecta instrumente, echipamente şi dispozitive	Utilizarea instrumentelor, echipamentelor şi dispozitivelor cu maximă eficienţă, securitate şi confort	x		x	

Pheasant	Punerea în relaţie a fiinţelor umane cu aspectele aferente proiectării	Adaptarea locului de muncă la subiect şi a produsului la consumator	x	x	x	x
P. Burloiu	Orientarea creării tehnicii la nivelul posibilităţilor normale ale omului	Reproducţia forţei de muncă de la o zi la alta	x		x	
A. Manolescu	Studiul factorilor de solicitare a omului în procesul muncii	Menţinerea capacităţii de muncă la un nivel cât mai ridicat pe toată durata schimbului de muncă Realizarea obiectivelor propuse	x	x	x	x

9. Obiectul de studiu al ergonomiei

În încercările de precizare a obiectului de studiu, ca şi a locului şi a statutului ergonomiei, au fost formulate numeroase opinii şi s-au făcut numeroase încercări**, fără să se fi ajuns, până în prezent, la un larg consens al specialiştilor**, existând şi astăzi puncte în care părerile sunt diferite.

Potrivit literaturii de specialitate şi a opiniei multor specialişti în domeniu ca, de exemplu, **Waldemar Karwowski**, obiectivul principal al ergonomiei este acela de a înţelege interacţiunile dintre oameni şi tot ceea ce ne înconjoară şi se bazează pe acele cunoştinţe necesare pentru a optimiza bunăstarea oamenilor şi performanţa sistemelor globale.

Din această perspectivă, în opinia lui **Oborne** (1995) **ergonomia** este un **mod de a privi, de a observa lumea, societatea în general sau domeniul muncii în special** (The IEA's 16th World Congress on Ergonomics, 2006, p.131).

Cu alte cuvinte, după cum menţionează şi alţi specialişti ca, de exemplu **K. Leonard, J.A. Jacko şi F. Sounfort**, ergonomia se ocupă cu înţelegerea factorilor care influenţează performanţa sistemelor integrate uman, iar cercetările în domeniu încearcă să înţeleagă cum corpul, mintea, maşina şi mediul sunt sau nu în armonie şi cum pot fi îmbunătăţite relaţiile sau interacţiunile existente între acestea.

De asemenea, recunoscută ca o specialitate preventivă, în opinia lui **L.J.F. Javier Llaneza Álvarez,** ergonomia se ocupă de examinarea condiţiilor de muncă în scopul obţinerii unei mai bune armonii între om şi mediul în care lucrează, obţinând şi condiţii optime de eficienţă şi confort.

În concepţia aceluiaşi autor, **ergonomia are ca priorităţi** protecţia şi confortul omului în muncă întrucât, **etica ergonomiei,** pretinde, în ultimă instanţă, condiţii de

muncă cât mai bune care se pot îmbunătăţi fără neglijarea celorlalte **criterii**, la fel de importante ca, de exemplu:

- creşterea rezultatelor organizaţiei în termeni de randament şi eficacitate;
- creşterea siguranţei şi a interesului intrinsec al sarcinii;
- creşterea satisfacţiei şi confortului în muncă.

De asemenea, aderăm fără rezerve la opinia autorului, potrivit căreia **activitatea nu poate fi reductibilă la niciunul dintre criteriile menţionate** deoarece ergonomia este preocupată, îndeosebi, de legăturile dintre acestea, precum şi de realizarea unui **echilibru** între aspectele sau criteriile menţionate reprezentate grafic de „**triunghiul ergonomiei**" (figura 2) (Álvarez, 2008, p.29).

Cu alte cuvinte **„triunghiul ergonomiei"** exprimă într-o formă sintetică şi sugestivă sensul şi identitatea ergonomiei.

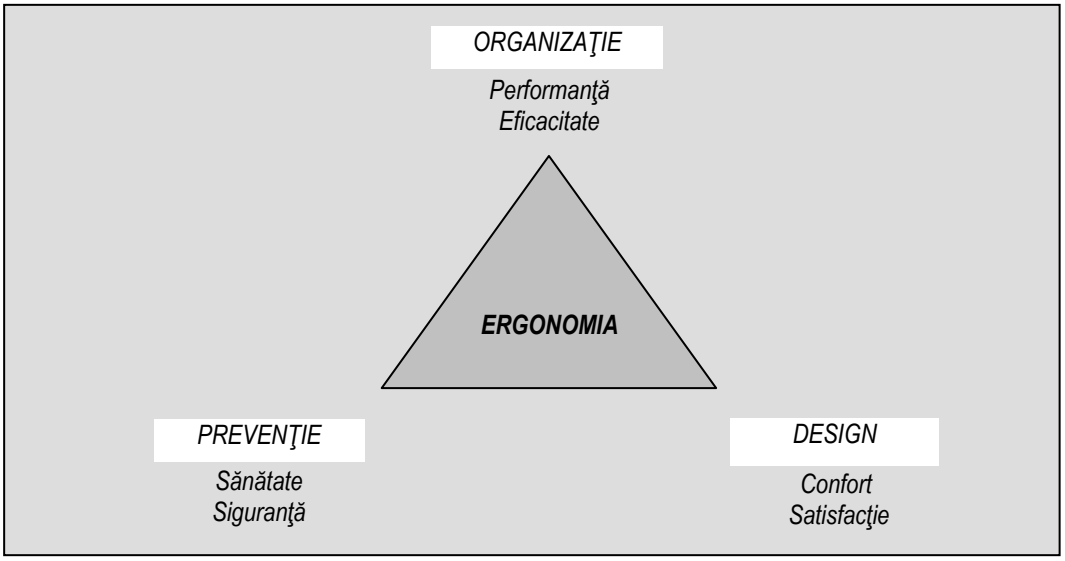


Figura 2. *Triunghiul ergonomiei*

(după L.J.F. Álvarez)

O menţiune aparte este făcută de **Organizaţia Mondială a Sănătăţii** (**OMS**), care consideră că ergonomia are ca obiectiv prevenirea vătămării corporale la nivel fizic, mental şi social.

Un punct de vedere apropiat este exprimat de **Diego Gonzáles Maestre,** în opinia căruia obiectivul general al ergonomiei este dat de configuraţia sistemelor de muncă, sisteme care trebuie să fie sigure, productive şi confortabile. Din acest punct de vedere, în opinia lui **Marin Helander** ergonomia este, rareori, un scop în sine, deoarece siguranţa, productivitatea şi satisfacţia operatorului sunt scopuri majore, dar comune, pe care ergonomia trebuie să le realizeze.

O concepţie asemănătoare este exprimată şi de alţi specialişti în domeniu ca, de exemplu: **A. Ian Glendon, Sharon G. Clarke** şi **Eugene F. McKenna,** care consideră că, în aplicaţiile sale, **ergonomia** urmăreşte următoarele **obiective** (The IEA's 16th World Congress on Ergonomics, 2006, p.131):

- **proiectarea echipamentului şi a mediului de muncă** în concordanţă cu capacităţile umane, în scopul optimizării condiţiilor de muncă şi al asigurării eficienţei activităţii desfăşurate;
- **sporirea eficienţei şi eficacităţii muncii** prin reducerea erorilor umane, creşterea productivităţii muncii, precum şi prin mărirea confortului în muncă;
- **proiectarea sistemelor de muncă** în aşa fel încât să fie asigurate cerinţele privind bunăstarea fizică şi mentală a omului;
- **îmbunătăţirea anumitor valori umane dorite** ca, de exemplu: calitatea vieţii; siguranţa în muncă; reducerea oboselii şi a stresului; creşterea confortului şi a satisfacţiei la locul de muncă.

Obiectivele prezentate ne conduc la constatarea că un punct de vedere apropiat este exprimat şi de alţi specialişti în domeniu ca, de exemplu, **Diego Gonzáles Maestre** care, într-o lucrare de referinţă (Maestre, 2007), prezintă, în mod sugestiv, **reprezentarea schematică a conceptului de ergonomie**.

În sfârşit, într-o concepţie mai actuală şi mai modernă, exprimată în literatura de specialitate (Salvendy, 2007, p.13), **obiectivul ergonomiei** trebuie să aibă în vedere proiectarea unor sisteme de management care să satisfacă cerinţele clienţilor în termeni de compatibilitate cu cerinţele umane.

Prin urmare, în privinţa **obiectului ergonomiei**, există **mai multe puncte de vedere**, fapt în virtutea căruia **se întrebuinţează mai mulţi termeni** pentru denumirea acesteia.

Astfel, de cel puţin o generaţie, specialiştii în factorii umani din SUA sunt preocupaţi de **argumentarea celui mai potrivit termen** care să desemneze acest domeniu de activitate şi de **limitele exacte ale semnificaţiei termenilor alternativi** propuşi ca, de exemplu:

- inginerie umană;
- psihologie inginerească;
- ingineria factorilor umani;
- inginerie om-maşină;
- factori umani;
- biotehnologie;
- inginerie cognitivă;
- **ergonomie**.

termeni care s-au folosit şi în alte ţări, dintre care cel mai mult în **Japonia**.

În prezent, în **SUA** este acceptat termenul de **inginerie a factorilor umani**, iar mai nou cel de **ergonomie**, în timp ce în **Europa**, inclusiv în ţara noastră, se utilizează termenul de ergonomie, excepţie făcând **Germania**, unde întâlnim termenul

„**Arbeitswissenschaft**" (ştiinţa muncii) şi **Bulgaria**, unde s-a consacrat termenul de „**antropotehnică**".

În ceea ce ne priveşte, **consacrarea pe plan mondial** şi existenţa unei foarte bogate literaturi de specialitate, care utilizează exclusiv denumirea de ergonomie, sunt argumente suficiente pentru a menţine această denumire.

În concluzie, **principala dificultate în circumscrierea obiectului ergonomiei** provine din însăşi complexitatea acestui domeniu, precum şi din persistenţa abordărilor separate de disciplinele din care provine.

10. Clasificarea ergonomiei

Necesitatea specializării în vederea realizării diferitelor studii sau cercetări a condus la **clasificarea ergonomiei** în numeroase domenii care încearcă să delimiteze diverse teme de acţiune.

Una dintre variantele de clasificare a ergonomiei prezentată în literatura de specialitate (Salvendy, 2007, p.4) (Maestre, 2007 pp.48-49) (Álvarez, 2008, pp.32-33) şi acceptată de numeroşi autori ca, de exemplu, **Waldewmar Karwowski**; **D.G. Maestre**; **L.J.F. Álvarez** este aceea care **cuprinde următoarele domenii de cercetare**:

- ergonomia fizică;
- ergonomia ambientală sau ergonomia mediului (ambientului);
- ergonomia temporală (ergonomia timpului);
- ergonomia organizaţională (macroergonomia).

Cu toate că, din punct de vedere practic, clasificarea ergonomiei prezentată anterior este considerată cuprinzătoare, literatura de specialitate oferă şi **alte clasificări ale ergonomiei** (Maestre, 2007, pp. 50,51) (Álvarez, 2008 p.54) (Helander, 2006 p.116) (Salvendy, 2006, p.28) mai actuale şi mai adecvate fie problemelor globale, fie unor domenii specializate ca, de exemplu:

- ergonomia de concepţie – ergonomia de corecţie;
- ergonomia produsului – ergonomia producţiei;
- ergonomia cognitivă;
- ergonomia informatică (ergonomia interacţiunii om-calculator);
- ergonomia biomecanică;
- ergonomia biometrică;
- ergoacustica;

- neuroergonomia;
- nanoergonomia.

În numeroase lucrări de specialitate, chiar dintre cele mai valoroase, se porneşte de la delimitarea a **două tipuri de ergonomie** care corespund în linii mari celor **două etape de dezvoltare** a cercetărilor în acest domeniu, şi anume:

- ergonomia de concepţie, proiectivă, preventivă;
- ergonomia de corecţie sau ergonomia corectivă.

11. Raportul ergonomiei cu ştiinţele participante la constituirea acesteia

Consideraţii generale

Ergonomia, ca ştiinţă interdisciplinară care sintetizează aportul mai multor ştiinţe logic implicate în realizarea obiectului său de cercetare, **necesită luarea în considerare a raportului acesteia cu ştiinţele participante respective**.

De asemenea, în actualul stadiu de dezvoltare a ergonomiei, când frontierele sale nu sunt suficient precizate, delimitate, este deosebit de importantă **reevaluarea raporturilor diferitelor ştiinţe participante la constituirea ergonomiei şi a legăturilor multilaterale dintre acestea.** În acest domeniu al delimitării conţinutului şi obiectivelor disciplinelor din sistemul ştiinţelor despre activitatea de muncă, abundă opinii foarte diverse şi, uneori, contradictorii.

Din acest punct de vedere, datorită faptului că ergonomia are un obiect de investigaţie foarte complex, ce poate fi privit din unghiuri variate, numărul şi denumirea domeniilor ştiinţifice care se regăsesc în diferitele definiţii date ergonomiei diferă de la autor la autor sau de la ţară la ţară.

După părerea noastră, **numărul şi denumirea domeniilor ştiinţifice participante la constituirea ergonomiei nu poate fi precizat decât în raport cu obiectul de studiu al acesteia,** domeniul de investigaţie al ergonomiei rămânând deschis oricărei ştiinţe care poate contribui la realizarea obiectivului său de cercetare. Chiar dacă anumite aspecte sunt tratate în mod autonom, în cadrul diferitelor ştiinţe particulare, dacă acestea vizează studiul factorilor de solicitare a omului în procesul muncii, ele nu încetează, prin esenţa lor, să facă parte din obiectul ergonomiei şi, prin urmare, să contribuie la realizarea cercetărilor ergonomice.

Prin urmare, **pentru a identifica mai bine teritoriul său,** după cum se exprimă **Maurice de Montmollin** (Montmollin, 1986, p.46), sau pentru înţelegerea cât mai exactă a specificului ergonomiei, ca domeniu interdisciplinar de cercetare, este necesar, fără a intra în detalii, să se facă **precizarea raportului ergonomiei cu fiecare dintre ştiinţele participante la constituirea ei** ca, de exemplu:

- raportul ergonomiei cu managementul resurselor umane;
- raportul ergonomiei cu ştiinţele economice;
- raportul ergonomiei cu ştiinţele tehnice;
- raportul ergonomiei cu medicina muncii;
- raportul ergonomiei cu psihologia muncii;

Raporturile ergonomiei cu managementul resurselor umane

După cum se menţionează în literatura de specialitate (Salvendy, 2006, p.513) **abordarea relaţiei ergonomiei cu managementul resurselor umane** trebuie să aibă în vedere istoria organizaţiilor, proiectarea organizaţională şi, nu în cele din urmă, evoluţia managementului organizaţiei în general şi a managementului resurselor umane în special.

Aceasta cu atât mai mult cu cât, în opinia specialiştilor în domeniu, generic, managementul resurselor umane este o componentă majoră a managementului, iar **ergonomia este o componentă a managementului resurselor umane.** Ca atare, **legăturile cu ergonomia pot şi trebuie să fie abordate** atât de pe poziţia managementului organizaţiei, cât şi cu managementul resurselor umane.

Din această perspectivă, managementul organizaţiei şi managementul resurselor umane, inclusiv ergonomia, bine articulate între ele, constituie **factorul decisiv** care orientează prestaţia personalului acesteia către performanţe.

Fiind vorba însă de un cadru foarte larg al incursiunii istorice, menţionăm numai faptul că multe dintre **preocupările şi practicile folosite** în domeniul managementului resurselor umane **au sugerat mai târziu formularea unor cerinţe şi principii noi, moderne de proiectare** atât a organizaţiilor, cât şi a muncii în general sau a posturilor şi produselor în special.

De asemenea, faptul că dezvoltarea managementului resurselor umane este un proces ale cărui caracteristici în timp şi spaţiu sunt determinate de o multitudine de factori obiectivi şi subiectivi, subliniem că evoluţia preocupărilor în acest domeniu a trecut prin mai multe etape relativ distincte, specificul acestora fiind determinat, în primul rând, de **modul cum a fost sau este considerat şi studiat omul în contextul activităţii sale**.

Din această perspectivă, deşi nu întotdeauna s-a reuşit să se observe şi să se înţeleagă **aspectele umane ale muncii**, ceea ce a compromis şi compromite aşteptările şi speranţele oamenilor, **perioada modernă a managementului resurselor umane este marcată de faptul că aduce în prim-plan ergonomia**, ceea ce i-a determinat pe unii specialişti în domeniu să afirme:

De asemenea, în opinia unor autori, ca de exemplu **S.R. Bridger** (2009, p.16)**, consecinţele negative ale nerespectării cerinţelor ergonomiei mai persistă** încă şi în unele organizaţii moderne, în care foarte puţini manageri se simt

responsabili pentru aspectele ergonomice ale activităţii desfăşurate sau ale proiectării organizaţionale. Mai mult decât atât, este avansată şi opinia că un manager poate întâmpina **dificultăţi** în înţelegerea şi aplicarea cerinţelor ergonomiei din cauza faptului că nu le cunoaşte sau prin simplul motiv că lui nu i se aplică.

De aceea, unele lucrări de specialitate (De Cenzo, David, Robbins, 1988 pp.7,603,604) evidenţiază **orientarea majoră** în managementul resurselor umane legată de **aportul ergonomiei în amenajarea mediului de muncă,** ce va avea ca implicaţii şi **amplificarea eforturilor managerilor de a face munca lucrătorilor cât mai plăcută,** pentru ca aceştia, la rândul lor, să fie motivaţi în creşterea eficienţei muncii în general şi a productivităţii în special.

Plasând în centrul preocupărilor lor **problematica valorii umane,** atât pentru organizaţie, cât şi pentru oameni, unii specialişti în domeniu, ca de exemplu **François Hubault**, consideră pe deplin justificată **întâlnirea dintre ergonomie şi management,** în general, sau dintre ergonomie şi managementul resurselor umane, în special, întâlnire care aduce cu siguranţă, după cum se exprimă acelaşi autor, numeroase **provocări profesionale**.

Din această perspectivă, în măsura în care munca este sau nu considerată ca fiind utilă pentru realizarea obiectivelor organizaţiei, este manifestă şi **grija pentru a răspunde exigenţelor umane.**

Cu alte cuvinte, **referenţialul de explicare a performanţei este considerabil modificat** deoarece vizează un asemenea demers de evaluare care să permită organizaţiei să se definească şi să se conducă, pornind nu doar de la obiectivele sau produsele sale, ci şi de la ceea ce obiectivele şi produsele respective necesită pentru a fi obţinute, respectiv de la muncă. Aceasta cu atât mai mult cu cât, în opinia unor autori „**a munci înseamnă, de fapt, a gestiona**" (Weiss, 1999, p.593) o tensiune generată de o **dublă exigenţă**:

- **eficienţa** şi **eficacitatea** care au în vedere aşteptările organizaţiei (raportul sarcină-performanţă);
- **securitatea şi sănătatea**, ce au în vedere aşteptările angajaţilor.

În ceea ce ne priveşte, aderăm fără rezerve la opiniile acelor autori care consideră că munca nu este reductibilă la niciuna dintre exigenţele menţionate, deoarece **ergonomia este preocupată îndeosebi de legătura dintre eficienţă, eficacitate, securitate şi sănătate**, legătură a cărei performanţă evidenţiază o perspectivă esenţială pentru managementul resurselor umane.

Cu alte cuvinte, pentru a obţine dezvoltarea organizaţiei şi a membrilor săi, trebuie să se favorizeze în primul rând **realizarea unei munci eficiente, sigure** şi **sănătoase**.

De asemenea, nu trebuie neglijate unele **principii** care se desprind din **conceptul de sănătate a organizaţiei** (Álvarez, 2008, p.351) ca de exemplu: „**Sănătatea organizaţiei** influenţează **sănătatea membrilor săi**", „**Sănătatea personală** influenţează **sănătatea organizaţiei.**"

În acest context, semnificative sunt şi afirmaţiile unor autori ca, de exemplu, **C. Anyaeche** şi **K.M. Oluwanimifise,** care şi-au exprimat concepţia în cadrul lucrărilor celui de-al **XVII-lea Congres Mondial al Asociaţiei Internaţionale de Ergonomie, Beijing, 2009,** unde au subliniat următoarele: „Un **angajat sănătos** poate obţine performanţa aşteptată numai într-un **mediu de muncă sănătos."**

Din această perspectivă, **sănătatea muncii** constituie un **rezultat** al activităţii, un **succes** al organizaţiei, în special, atunci când se adoptă o perspectivă globală sau o **calitate totală a muncii** bine executate dincolo de criteriile exclusiv economice. Aceasta înseamnă că ergonomia impune o schimbare şi în cultura organizaţională prin sporirea preocupărilor pentru dezvoltarea unei **„culturi a securităţii şi sănătăţii în muncă".**

De fapt, legătura dintre ergonomie şi managementul organizaţiei poate fi descrisă dacă se au în vedere conţinutul sau componentele acestor două domenii ştiinţifice şi nu în cele din urmă funcţiile de bază ale managementului care, după cum afirmă **Waldemar Karwowski** (Salvendy, 2006, p.25), sunt esenţiale pentru ergonomie.

De aceea, dacă aducem în prim-plan una dintre funcţiile managementului, şi anume „**control-evaluarea**", care, după cum spun specialiştii în domeniu, trebuie să răspundă la **întrebarea** „**cu ce rezultate s-a finalizat munca depusă?**" (Nicolescu & Verboncu, 2007, p.28), în opinia lui **Fiol** şi **Lebas** (1992), funcţiunea respectivă trebuie să devină un **veritabil mod de convergenţă a rezultatelor şi a comportamentelor.**

Din această perspectivă, **ergonomia** este o **parte integrantă a managementului resurselor umane** necesară pentru analiza, proiectarea şi evaluarea sistemelor complexe, respectiv a organizaţiilor în cadrul cărora oamenii interacţionează cu tehnologiile moderne, dar care, în opinia lui **Álvaro D. Taveira** şi **Michael J. Smith**, necesită un nivel ridicat de integrare atât a proiectării organizaţionale, cât şi a managementului.

De fapt, după cum se subliniază în literatura de specialitate (Weiss, 1999, p.602), **demersul ergonomic** constituie prin el însuşi o **provocare pentru managementul resurselor umane**, dacă se are în vedere faptul că **ergonomia reprezintă ea însăşi un mod de gestiune orientat spre muncă**, problematică care se regăseşte şi în preocupările managerilor.

Relaţia dintre **ergonomie** şi **managementul resurselor umane** este importantă nu doar în **plan conceptual** sau **metodologic,** ci mai ales din punct de vedere al **efectelor directe** produse în cadrul organizaţiilor economice. Managerii admit, aproape fără rezervă, că afacerile lor prosperă, pe termen lung, doar atunci când interesele angajaţilor sunt integrate în deciziile strategice ale organizaţiilor lor.

Funcţiunea de resurse umane, suport al managementului organizaţiei, se structurează, în multe organizaţii, ca un sistem cu obiective proprii, din ce în ce mai numeroase şi mai complexe. Cei mai performanţi manageri de resurse umane îşi focalizează întreaga atenţie pe **găsirea soluţiilor de echilibru** între nevoia de performanţă economică şi cea de performanţă socială sau, altfel spus, între

productivitatea muncii şi satisfacţia în muncă. Totodată, demersul managerilor care vizează o gamă din ce în ce mai largă de activităţi prin care atrag, dezvoltă şi păstrează resursele umane de care organizaţia are nevoie pentru îndeplinirea obiectivelor fixate, se **intersectează cu ergonomia** şi încorporează principiile pe care aceasta se bazează.

Cele mai cunoscute **preocupări pentru utilizarea ergonomiei în managementul resurselor umane** sunt legate de proiectarea locurilor de muncă, din raţiuni care ţin de nevoia de rezultate economice, de nevoia de confort uman sau din motive care ţin de legislaţia în vigoare. Ulterior, efectele ergonomiei s-au extins şi către **alte arii de activitate:**

- adoptarea unei perspective mai largi şi a unei viziuni dinamice în elaborarea sau dimensionarea obiectivelor strategice şi tactice ale organizaţiei prin asigurarea integrării cât mai depline a obiectivelor ergonomiei;
- delimitarea şi dimensionarea diferitelor categorii de procese de muncă (funcţiuni, activităţi, atribuţii şi sarcini) prin trimiteri importante necesare şi adecvate la ergonomie;
- creşterea rolului ergonomiei în delimitarea şi dimensionarea suportului structural adecvat oricărui proces de muncă (compartimente şi posturi);
- facilitarea de către ergonomie a corespondenţei sau a unei concordanţe cât mai depline între **autoritatea oficială** (competenţa postului) şi **autoritatea personală** (competenţa individului ocupant de post);
- respectarea anumitor cerinţe şi principii ergonomice în toate acţiunile necesare pentru fundamentarea, luarea şi aplicarea deciziilor;
- recrutarea şi selecţia candidaţilor pornind de la competenţe, aptitudini şi abilităţi solicitate în vederea realizării concordanţei necesare şi a îndeplinirii, în bune condiţii, a sarcinilor din postul vacant;
- diversificarea ofertei de formare astfel încât angajaţii să dobândească cunoştinţe necesare pentru a-şi desfăşura munca în conformitate cu cerinţele ergonomice;
- diversificarea ofertei pe care managerul de resurse umane o concepe pentru a creşte gradul de retenţie a personalului în cadrul organizaţiei, incluzând şi condiţii de muncă, în conformitate cu cerinţele ergonomice;
- susţinerea investiţiilor destinate îmbunătăţirii condiţiilor de muncă;
- iniţierea şi desfăşurarea unor acţiuni care asigură securitatea şi sănătatea în muncă;
- flexibilizarea programelor de lucru astfel încât să se ţină seama de ritmurile biologice şi de nevoile personale ale angajatului, fără a afecta rezultatele preconizate;

- elaborarea şi punerea în aplicare a unor norme de muncă, ştiinţific fundamentate, care să permită individului ca, în condiţii normale de efort sau de solicitare, să-şi îndeplinească obiectivele asumate;
- proiectarea carierei profesionale pe baza unor principii ştiinţifice care nu ignoră evoluţia biologică a individului şi capacitatea sa de a produce rezultate în condiţii de eficienţă;

Deşi toate aceste evoluţii au adus ergonomia tot mai aproape de managementul resurselor umane, opţiunile organizaţiilor pentru asimilarea conceptelor ergonomice în managementul resurselor umane este destul de costisitoare, ceea ce face ca nu toţi managerii să privească lucrurile la fel, iar alocările bugetare să fie diferite de la o organizaţie la alta.

În acelaşi timp, managementul resurselor umane este necesar atunci când managerul consideră, după cum afirmă **Llory** (1996), că a epuizat căile de soluţionare a problemelor muncii prin tehnică, deoarece managementul resurselor umane abordează aspectele muncii în termeni-cheie de „**comportament**" sau de „**compatibilitate**" într-un sens mult mai larg, aspecte care trebuie determinate să evolueze.

Principala dificultate privind aspectele semnalate rezidă în faptul că între specialiştii în managementul resurselor umane şi specialiştii în ştiinţele comportamentale **lipseşte înţelegerea muncii din perspectiva cerinţelor ergonomice** precum şi înţelegerea faptului că **întâlnirea cu munca**, după cum se exprimă unii autori, **este ceea ce îi permite organizaţiei să-şi satisfacă propriile sale întâlniri cu piaţa.**

Aceasta cu atât mai mult cu cât, după cum se subliniază în literatura de specialitate, „**a munci**" înseamnă a ne preocupa de posibilităţile apariţiei unor **evenimente cu adevărat reale**, ceea ce înseamnă că „**munca reală**" priveşte ceea ce operatorul face, dar, totodată, şi ceea ce nu poate face, ceea ce nu face, sau ceea ce ar trebui să facă.

Prin urmare, în cadrul analizei activităţilor desfăşurate, **ergonomul** poate demonstra existenţa unei serii de sarcini imperceptibile care, după cum observă **Javier Llaneza Álvarez**, nu au fost luate în considerare în momentul analizei sau proiectării posturilor de factorii de conducere (managementul) ai organizaţiei şi care constituie surse de solicitări ulterioare din partea responsabililor cu securitatea şi sănătatea în muncă. Scopul este acela de a demonstra conducerii organizaţiei că trebuie să aibă în vedere cerinţele ergonomiei nu pentru că ar fi obligatoriu, ci pentru că sunt în interesul organizaţiei.

Aceasta înseamnă că **ergonomia trebuie să-şi aducă contribuţia la perfecţionarea managementului resurselor umane** din perspectiva analizei realităţii muncii şi a rolului omului în cadrul organizaţiei moderne.

De aceea realizarea legăturii dintre ergonomie şi managementul resurselor umane trebuie să aibă la bază analiza situaţiei organizaţionale din perspectiva domeniilor de cunoaştere menţionate, inclusiv a negocierilor sociale, pentru a facilita găsirea unui numitor comun în ceea ce priveşte interesele.

De asemenea, în unele lucrări de referinţă se afirmă necesitatea ca **ergonomia** să depăşească atât intenţia voită sau ignoranţa în diminuarea domeniului de competenţă, cât şi unele false condiţionări care o asociază uneori numai cu calitatea condiţiilor de muncă sau cu confortul, prin care îi limitează acţiunea.

În acest sens, este necesar ca **ergonomia** să fie cunoscută, înţeleasă şi dezvoltată din ce în ce mai mult ca **disciplină de prevenţie** ce are **tendinţa naturală de a se integra în managementul organizaţiei**, ceea ce înseamnă că trebuie **abordată dintr-o perspectivă globală** (Álvarez, 2008, p.377).

O concepţie asemănătoare este exprimată de **J. Cristhol,** care subliniază faptul că **trebuie să interpretăm global ergonomia,** beneficiind de asemănările dintre calitatea condiţiilor de muncă şi calitatea produselor, dintre eficienţa şi confortul în realizarea sarcinilor şi să contribuim la aspectul transcendental al discursului actual din organizaţii, şi anume: **calitatea ca factor de competitivitate**.

Un punct de vedere apropiat este exprimat şi de **Javier Llaneza Álvarez**, care afirmă că dacă vorbim de calitate nu putem neglija **calitatea condiţiilor de muncă** sau **calitatea vieţii profesionale**, ceea ce, după părerea noastră, implică recunoaşterea evoluţiei concepţiei omului despre muncă, precum şi mentalitatea modernă a acestuia.

Introducerea unei asemenea concepţii în managementul organizaţiei conduce la **înţelegerea prevenţiei** sau **a ergonomiei ca disciplină preventivă**, nu ca o obligaţie impusă, ci ca o activitate a unui management al resurselor umane modern, care să contribuie nu numai la promovarea **managementului calităţii totale**, ci şi la realizarea, după cum se menţionează în literatura de specialitate a unui **management total al sănătăţii în muncă**.

Toate aceste aspecte prezentate au la bază, de fapt, acea concepţie privind realitatea organizaţională care îşi propune să realizeze **convergenţa criteriilor** de **producţie**, **eficacitate**, **securitate** şi **sănătate**.

Raportul ergonomiei cu ştiinţele economice

În ceea ce priveşte **raportul ergonomiei cu ştiinţele economice,** este firesc ca în investigaţiile sale să se ţină seama şi de **aspectele economice ale influenţei factorilor de solicitare a omului în procesul muncii**.

De fapt, cercetarea ergonomică nu numai că influenţează ştiinţa economică, dar îi pune în faţă noi probleme ca, de exemplu, cele ridicate de proiectarea muncii şi a posturilor în condiţiile producţiei moderne, precum şi noi mijloace de cercetare care îi măresc capacitatea de pătrundere în esenţa fenomenelor analizate, după cum ergonomia beneficiază tot mai mult de optica economică atunci când se abordează problematica specifică domeniului. Aceasta deoarece **de modul cum sunt apreciate eficacitatea şi eficienţa studiilor şi cercetărilor ergonomice depinde asimilarea mai rapidă sau mai lentă în practică a cerinţelor ergonomiei.**

Din acest punct de vedere, o problemă deosebit de importantă este aceea privind **modul de determinare** şi, mai ales, de **interpretare a eficienţei şi eficacităţii studiilor şi cercetărilor cu caracter ergonomic,** cu atât mai mult cu cât, în această privinţă, există încă o serie de **dificultăţi** ca, de exemplu:

- sunt elaborate şi se cunosc **puţine metode** în această direcţie;
- în cazul când sunt create asemenea metode apar **greutăţi reale în obţinerea datelor primare** (iniţiale) necesare pentru calcul;
- **nu există** la nivelul organizaţiilor **date statistice sau de evidenţă primară** privind influenţa factorilor cu caracter ergonomic; aceasta deoarece, după cum menţionează **Dimitri Weiss şi colaboratorii** (1993, p.631), condiţiile de muncă existente la nivelul posturilor sunt apreciate sau evaluate **exclusiv pe baza criteriilor economice**; deşi există numeroase probleme privind protecţia muncii, siguranţa şi sănătatea angajaţilor sau stresul ocupaţional nu sunt luate în considerare decât dacă, după cum afirmă aceiaşi autori, sunt **codificate în limbaj economic**, sau în măsura în care afectează serios situaţia financiară a organizaţiei;
- **metodologia actuală** privind analiza şi fundamentarea eficienţei se prezintă **incompletă** din punct de vedere al factorilor şi rezervelor de creştere a eficienţei şi eficacităţii pe seama introducerii cerinţelor ergonomice;
- **conceptul de eficienţă** şi, implicit, **metodologia de calcul** al studiilor de proiectare ergonomică a muncii **sunt încă tributare unei mentalităţi** constituite, desigur, în condiţii istoriceşte diferite;
- **nu există încă o metodologie generală** care să evidenţieze aspectele esenţiale şi, totodată, resorturile intime ale eficienţei măsurilor ergonomice din punct de vedere al influenţei indicatorilor cauză asupra fiecărui indicator efect.

Prin urmare, **problemele esenţiale** cărora trebuie să li se dea răspuns constau în **crearea unui sistem coerent de indicatori ai eficienţei şi eficacităţii studiilor şi cercetărilor cu caracter ergonomic**, în elucidarea dependenţelor reciproce care se formează între aceştia şi în **fundamentarea unei metodologii unitare** de utilizare complexă a lor în funcţie de domeniul de activitate.

Raportul ergonomiei cu ştiinţele tehnice

Deoarece activitatea omului nu poate fi definită numai prin trăsăturile şi particularităţile acestuia, deosebit de important este şi **raportul ergonomiei cu ştiinţele tehnice.**

În acest sens, după cum menţionează unii specialişti în domeniu, **ergonomia rezolvă o serie de probleme ale tehnicii** legate de eficienţa activităţii în sistemul om-maşină. **În plan practic**, raportul dintre ergonomie şi tehnică este problema evaluării multilaterale a factorilor ergonomici în diferite etape de creare a sistemelor om-maşină-mediu, sau a sistemelor tehnice şi de exploatare a lor.

Din acest punct de vedere, **proiectarea tehnică tradiţională** se efectuează prin elaborarea unor elemente sau soluţii tehnice luate separat, izolat, fără a ţine seama de legătura lor reciprocă care se realizează în procesul exploatării. De asemenea, particularităţile omului se iau în seamă pe parcursul proiectării numai **intuitiv, empiric,** neexistând principii, criterii şi metode special şi ştiinţific fundamentate de luare în considerare a factorului uman.

Totodată, **efectuarea ulterior, în faza de exploatare, a corecţiilor cu caracter tehnic** se face cu multe dificultăţi, inclusiv de ordin financiar, cu însemnate pierderi de timp sau cheltuieli suplimentare, fără să neglijăm faptul că modificările respective nu pot fi realizate decât în măsură limitată, iar, uneori, se adoptă unele soluţii de compromis destul de nesatisfăcătoare din punct de vedere ergonomic.

În aceste condiţii, raportul dintre ergonomie şi ştiinţele tehnice capătă valenţe noi care impun **trecerea treptată de la proiectarea tehnică tradiţională la proiectarea ergonomică**, denumită de unii specialişti din ţările est-europene **proiectare sistemo-tehnică**, în cadrul căreia obiectul proiectării îl constituie sistemul tehnic unitar, cu luarea în considerare în mod special a factorului uman.

Prin urmare, **proiectarea ergonomică** constă în abordarea şi rezolvarea interdisciplinară a tuturor problemelor legate de includerea factorului uman în sistemul tehnic proiectat, prin realizarea unei optimizări treptate şi continue a sistemului de muncă.

Aceasta înseamnă că **raportul dintre ergonomie şi ştiinţele tehnice se manifestă**, pe de o parte, prin utilizarea datelor şi cunoştinţelor cu caracter ergonomic în proiectarea echipamentului tehnic şi tehnologic, iar pe de altă parte, prin stabilirea sau orientarea cercetărilor din domeniul ergonomiei, în funcţie de problemele tehnice care trebuie rezolvate.

Din acest punct de vedere, o măsură inedită cu valoare practică deosebită pentru cercetarea ergonomică o constituie creşterea preocupărilor în direcţia elaborării de **standarde cu caracter ergonomic** şi de **atestare ergonomică a produselor**, care va permite luarea în considerare, în mai mare măsură, încă din faza de proiectare a cerinţelor ergonomiei. În acest sens, **BIM** a semnalat, încă cu decenii în urmă, faptul că în faza de proiectare a instalaţiilor industriale trebuie luate măsuri ergonomice pentru prevenirea riscurilor profesionale. Aşa se explică faptul că, în prezent, **obligativitatea atestatului ergonomic** a fost legiferată în mai multe ţări.

Raportul ergonomiei cu medicina muncii

Acest raport este marcat, în primul rând, de numeroase cercetări în domeniul medicinei muncii încă cu mulţi ani înainte de apariţia termenului de ergonomie.

Cu toate că nu existau actualele posibilităţi ştiinţifice de studiu, **Bernardi Ramazzini** (Helander, 2006 p.7), de exemplu, considerat părintele medicinei muncii, şi-a propus multe soluţii inovative pentru a îmbunătăţi locurile de muncă şi

a descoperit **numeroase legături** dintre pericolele sau riscurile la locul de muncă şi tipul de activitate efectuată.

Din această perspectivă, în opinia lui **Javier Llaneza Álvarez** (2008, p.53) ergonomia, spre deosebire de medicina muncii, nu se ocupă de muncitorii bolnavi (sau cu boli profesionale), ci de „**posturile de muncă bolnave**".

În legătură cu **raportul dintre ergonomie şi medicina muncii**, deosebit de semnificativ este punctul de vedere al lui **Maurice de Montmollin**, unul dintre reprezentanţii de seamă ai ergonomiei franceze, care arată că: „**medicina are de fapt sarcina să vegheze la o bună adaptare a omului la munca sa**. Din această cauză, medicul poate deveni un practician de ergonomie, dar cu condiţia ca el să studieze într-adevăr munca".

Un punct de vedere apropiat este exprimat şi de **Comitetul mixt al OMS** şi **BIM**, care rezumă **obiectivul** mediciniei muncii la „**adaptarea muncii la om şi a fiecărui om la profesiunea sa"**.

Pentru realizarea acestor obiective se impune **promovarea cu mai multă hotărâre a noii orientări din medicina muncii**, manifestată îndeosebi în ultimul timp şi care este generată, mai ales, de **dezvoltarea concepţiei preventive în medicina muncii**. În acest sens, pe prim-plan se situează **medicina preventivă**, **creşterea calităţii asistenţei medicale la locul de muncă**, promovarea a ceea ce se numeşte **„medicina omului sănătos".**

Prin urmare, concepţia actuală are la bază un scop mai larg al medicinei muncii şi promovarea stării de sănătate prin prevenirea devierilor de la această stare a oamenilor datorită factorilor de solicitare din procesul muncii. Aceasta înseamnă că, pe lângă urmărirea adaptării oamenilor pe posturile de muncă, în dependenţă cu solicitările specifice ale muncii, este necesar să se facă şi un **examen medical** în cadrul căruia **se pot diagnostica deficienţele care fac ca anumite locuri de muncă să fie contraindicate.**

Raportul ergonomiei cu psihologia muncii

Psihologia muncii dezvăluie procesele şi însuşirile psihice ale omului în raport cu totalitatea condiţiilor obiective de muncă ale acestuia. Ea studiază mecanismele psihice ale comportamentelor de muncă în diversele forme concrete de manifestare, precum şi impactul diferiţilor factori asupra acestor mecanisme. Cu alte cuvinte, după cum menţionează **Javier Llaneza Álvarez**, psihologia muncii nu studiază munca, ci efectele acesteia asupra comportamentelor angajaţilor.

Având în vedere faptul că o atenţie particulară trebuie acordată, din ce în ce mai mult, instrumentelor cognitive externe activităţii, în ultimul timp, **un sprijin major al ergonomiei** îl constituie **psihologia cognitivă** (Iosif & Marhan, 2005 pp.XII-XIII), care poate evalua activitatea umană în concordanţă cu criteriile interne cum ar fi gradul de solicitare mentală, fiabilitatea etc.

Prin urmare, **intervenţiile psihologiei**, alături de celelalte ştiinţe participante la constituirea ergonomiei, se impun cu necesitate, trebuind să acopere o gamă vastă şi variată de **aspecte** ca, de exemplu:

- implicarea raţională şi echilibrată a funcţiilor psihologice ale omului (percepţie, atenţie, gândire) în realizarea sarcinilor de muncă;
- investigarea potenţialului psihic aptitudinal al omului;
- determinarea mecanismelor psihologice ale acţiunilor corecte şi greşite;
- gradul de solicitare psihică etc.;
- gradul de solicitare mentală;
- studiul şi determinarea limitelor psihologice ale omului.

Sunt necesare, în continuare, o serie de precizări şi clarificări privind măsura şi **condiţiile în care psihologia muncii poate contribui la rezolvarea unor probleme ale practicii în domeniul ergonomiei.**

Prin urmare, se impune studierea în continuare şi găsirea căilor şi metodelor prin care s-ar putea obţine **lărgirea cunoaşterii psihologice din perspectiva cercetărilor ergonomice.** Aceasta cu atât mai mult cu cât, după cum menţionează unii autori, mai sunt încă numeroase obiecţii aduse metodelor utilizate, ceea ce impune trecerea la analiza calitativă a rezultatelor obţinute.

12. Ergonomia – domeniu ştiinţific interdisciplinar

Actualitatea problematicii **cercetării interdisciplinare în ergonomie** rezidă atât din necesitatea reflectării şi caracterizării unor tendinţe predominante în evoluţia ştiinţei contemporane, cât şi din faptul că **promovarea cercetărilor interdisciplinare în domeniul ergonomiei răspunde unor cerinţe actuale ale practicii în domeniul proiectării muncii în general şi a posturilor în special,** care, datorită complexităţii activităţii omului în condiţiile producţiei moderne, reclamă investigaţii cu caracter interdisciplinar.

Pornind de la această necesitate, se impune, în primul rând, **înţelegerea cât mai exactă a noţiunii de interdisciplinaritate în raport cu noţiunea de multidisciplinaritate** (Manolescu, Lefter, Deaconu, 2007, p.84), concepte folosite destul de des în ergonomie şi care au o deosebită importanţă teoretică şi practică pentru dezvoltarea şi consolidarea bazei sale teoretice şi metodologice.

În domeniul ergonomiei, **cercetarea multidisciplinară** (figura), care apare ca o formă mai puţin dezvoltată a interdisciplinarităţii, constă în investigarea activităţii omului în procesul muncii de reprezentanţii mai multor domenii ştiinţifice, clasic constituite, implicate logic în studiul factorilor de solicitare a omului în procesul de

muncă, dar care îşi fixează fiecare obiectivul de cercetare, menţinându-se dominantă tendinţa de stabilire cantitativă, de juxtapunere şi acumulare a datelor necesare, precum şi de însumare a rezultatelor ştiinţifice obţinute de diferitele discipline, fiecare dintr-un punct de vedere ştiinţific.

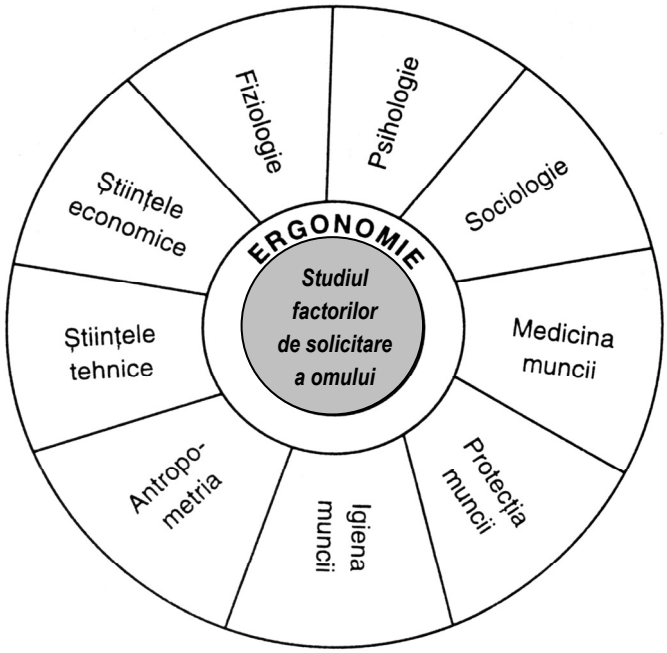


Figura 3. Modelul multidisciplinar al ergonomiei

Această viziune metodologică prezintă mari **dezavantaje pentru practica proiectării muncii, în general, şi a proiectării posturilor, în special,** deoarece activitatea reală a omului în procesul muncii nu este o simplă însumare a diferiţilor factori care o influenţează, ci un proces unitar aflat în strânsă intercorelaţie, interferenţă cu diversele variabile. Neglijarea acestui fapt diminuează valoarea teoretică şi practică a **cercetărilor ergonomice,** ducând, uneori, la concluzii eronate sau la rezultate nesatisfăcătoare, deoarece, sub incidenţa monodisciplinarităţii, datele, constatările şi cunoştinţele obţinute de diferite ştiinţe ale muncii nu capătă, pe deplin, valoare explicativă şi practică dacă activitatea omului în procesul muncii nu este integrată în conexiunile obiective care o determină, **ceea ce impune cercetări interdisciplinare.**

Prin urmare, în cadrul ergonomiei**, studiul factorilor izolaţi** cedează locul **abordării complexe a activităţii omului** în procesul muncii, ceea ce **implică cercetări interdisciplinare** (figura).

Constituind o **nouă viziune metodologică**, o nouă modalitate de acţiune, precum şi o nouă dimensiune a investigaţiei ştiinţifice în domeniul proiectării muncii, **cercetările interdisciplinare în ergonomie presupun un demers ştiinţific şi practic care nu neglijează unitatea procesului de muncă, integritatea sa,** ci încearcă să stabilească un dialog larg între reprezentanţii diferitelor ştiinţe participante la constituirea ergonomiei, pe linia găsirii unor **criterii şi principii operaţionale comune** şi a unei modalităţi general acceptabile de convergenţă şi integrare a diferitelor direcţii de cercetare a activităţii omului în procesul muncii.

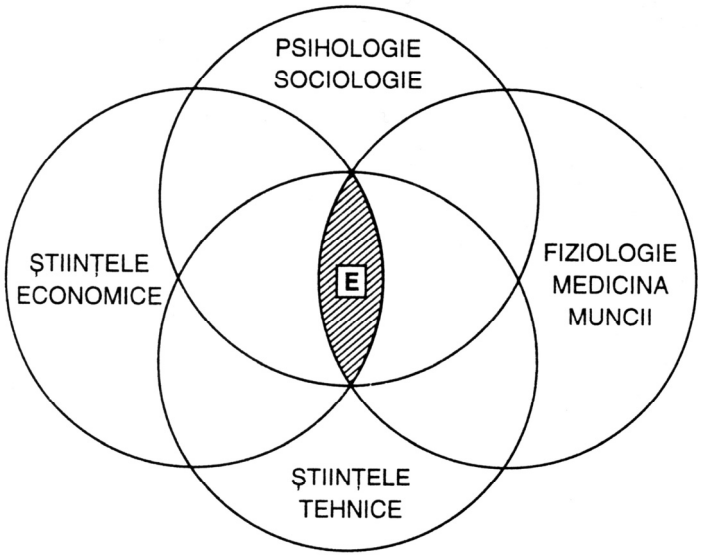


Figura 4. Modelul interdisciplinar al ergonomiei (E)

Poziţia centrală a ergonomiei nu încearcă să reprezinte importanţa ei relativă în comparaţie cu alte domenii ştiinţifice, ci subliniază cunoştinţele necesare pentru studierea şi rezolvarea problemelor omului în timpul activităţii sale.

Prin urmare, **ergonomia este un produs al interdisciplinarităţii şi trebuie să fie dezvoltată ca atare,** deoarece aceasta a apărut datorită existenţei unor componente comune de structură, teoretice şi practice, între ştiinţele care participă la constituirea ei, încercând distinct să-şi elaboreze o **bază teoretică şi o metodologie proprie**, un aparat conceptual specific şi tehnici adecvate de cercetare într-un domeniu propriu în care datele, cunoştinţele şi rezultatele obţinute cu privire la activitatea omului în procesul muncii dobândesc o descriere, o semnificaţie, o interpretare, o explicare şi o validare aparte, potrivit scopului urmărit.

De asemenea, **natura interdisciplinară a ergonomiei este evidentă,** după cum afirmă **profesorul Martin Helander,** fost **preşedinte al Asociaţiei Internaţionale de Ergonomie,** dacă avem în vedere trecutul profesional al ergonomiştilor care vin

dintr-o varietate de profesii sau domenii ştiinţifice, clasic constituite şi implicate logic în studiul factorilor de solicitare a omului în muncă.

De aceea, în opinia noastră, precum şi a altor specialişti în domeniu (Álvarez, 2008 p.51), ca de exemplu **L.J.F. Álvarez, promovarea şi dezvoltarea cercetării interdisciplinare în ergonomie necesită:**

- înţelegerea cât mai exactă a noţiunii de interdisciplinaritate în raport cu noţiunea de multidisciplinaritate;
- asumarea conceptelor sau noţiunilor de bază ale disciplinelor particulare sau limitrofe ergonomiei pentru înţelegerea domeniului de studiu şi al limbajului acestora, precum şi evitarea neconcordanţelor sau disputelor privind anumiţi termeni comuni;
- acceptarea şi respectarea punctului de vedere al fiecărei discipline privind obiectul de studiu comun; realizarea clarificărilor necesare privind aportul şi limitele fiecărui domeniu ştiinţific; practicarea anumitor metode şi tehnici comune;
- conservarea identităţii disciplinelor participante la constituirea ergonomiei privind respectarea ipotezelor şi principiilor metodologice, admiţând totodată o anumită flexibilitate;
- promovarea unui însemnat efort de echipă, în cadrul căreia să se realizeze o permanentă educaţie ştiinţifică şi comportamentală.

Primatul ergonomiei faţă de ştiinţele participante la constituirea acesteia nu se rezumă la faptul că ea s-ar ocupa de un ansamblu format mecanic din părţi dispersate şi independente, ci porneşte de la **viziunea unitară şi integratoare, organic structurată, asupra problematicii omului în contextul activităţii sale,** cu punerea în evidenţă a interdependenţei multiple şi a intercondiţionării profunde a factorilor de solicitare a omului în procesul muncii, ceea ce îi asigură o funcţie gnoseologică superioară şi o riguroasă delimitare, în raport cu ştiinţele participante la constituirea ei.

Poziţia centrală a ergonomiei sau înţelegerea acesteia ca unică ştiinţă a muncii nu încearcă, după cum menţionează **L.J.F. Álvarez,** să prezinte importanţa ei relativă în comparaţie cu domeniile ştiinţifice limitrofe, ci îşi propune să sublinieze cunoştinţele necesare care trebuie folosite pentru rezolvarea problemelor specifice.

Prin urmare, **necesitatea cercetării interdisciplinare în ergonomie este determinată de incidenţele diferite de studiere a factorilor de solicitare a omului în procesul muncii,** care nu aparţin şi nu pot fi niciodată epuizate de un singur domeniu ştiinţific de cercetare (figura 7).

De aceea, ergonomia nu trebuie să se confunde cu niciuna dintre ştiinţele participante la constituirea ei şi nici să se substituie acestora, deoarece, prin concepţia interdisciplinară pe care o promovează, creează premisele valorificării la

un nivel superior a rezultatelor obţinute de disciplinele particulare, punând, totodată, în valoare unele posibilităţi încă neexplorate ale acestor ştiinţe.

De asemenea, dezvoltarea cercetării interdisciplinare în domeniul ergonomiei, promovarea şi maturizarea cercetărilor de acest tip **impun reevaluarea dimensiunii diferitelor ştiinţe participante la constituirea ergonomiei şi a legăturilor sistematice dintre ele.**

În sfârşit, majoritatea specialiştilor în domeniu consideră că realizarea interdisciplinarităţii, în sensul ei profund, în toate momentele pregătirii, efectuării şi finalizării cercetărilor ergonomice, **necesită un însemnat efort colectiv, de echipă,** de realizarea căruia depinde însăşi dezvoltarea acestor cercetări. Aceasta, deoarece **echipa de cercetare ergonomică** constituie cadrul organizatoric şi instituţional concret în care se realizează o permanentă educaţie ştiinţifică şi comportamentală prin conştientizarea dimensiunilor cognitive, atitudinale şi afective ale echipei, precum şi a **importanţei atitudinii interdisciplinare în cercetarea ergonomică, considerată premisă a creşterii aportului acesteia la realizarea proiectării muncii în general şi a posturilor în special**.

Bibliografie

Álvarez, L.J.F., *Ergonomía y psicosociología aplicada. Manual para la formación del especialista*, 11ª edición, Editorial: Lex Nova, España, 2008

Bridger, R.S., *Introduction to ergonomics*, Third Edition, Taylor&Francis Group, 2009, p. 16

De Cenzo, David A.,Robbins, S.P., *Personnel / Human Resources Management,* Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988

Helander, M., *A Guide to human factors an ergonomics,* Second Edition, Taylor & Francis Group, London, 2006

Iosif, G., Marhan, M.A., *Ergonomie cognitivă şi interacţiunea om-calculator*, Editura Matrix Rom, Bucureşti, 2005, pp. XII-XIII

Leboyer, L.C., Sperandio, J.C., *Traité de psychologie du travail*, Presses Universitaires de France, Paris, 1987

Maestre, G.D., *Ergonomía y psicosociología*, 4ª Edición, FC Editorial, Madrid, 2007

Manolescu A., Lefter, V., Deaconu, A. (coord.), *Ergonomie*, Editura Economică, Bucureşti, 2010

Manolescu A., Lefter, V., Deaconu, A. (coord.), *Managementul resurselor umane,* Editura Economică, Bucureşti, 2007

Montmollin, M., *L'Ergonomie,* Éditions La Découverte, Paris, 1986

Nicolescu, O., Verboncu, I., *Managementul organizaţiei*, Editura Economică, Bucureşti, 2007

Salvendy, G., *Handbook of human factors and ergonomics,* Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2006.

Weiss D., şi colab., „Les ressources humaines", Chapitre 13, în *Ergonomie et gestion des ressources humaines*, Éditions d'Organisation, Paris, 1999

Weiss D. şi colab., *La Fonction Ressources Humaines*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1993, p. 631

The IEA's 17th World Congress on Ergonomics, August 9-14, 2009, Beijing, China

The IEA's 16th World Congress on Ergonomics, July 10 -14, Maastricht, 2006

Capitolul 13

Auditul resurselor umane

Subcapitole

1. Cadrul conceptual privind auditul
2. Consideraţii şi abordări generale ale auditului resurselor umane
3. Subiecţii implicaţi în procesul auditării resurselor umane
4. Principii generale de urmat şi respectat în auditul resurselor umane
5. Probele de audit - condiţie esenţială în efectuarea auditului resurselor umane
6. Norme şi standarde de referinţă naţionale şi internaţionale de raportare ale auditului de resurse umane
7. Riscul de audit şi implicaţiile sale în procesul audit.
8. Auditul ergonomic şi factorii umani
9. Domeniile de acoperire ale auditului resurselor umane
10. Desfăşurarea şi etapele de urmat in auditul resurselor umane

Obiectivele capitolului

În urma studierii acestui capitol, veţi:

– Intelege cum a apărut şi dezvoltat procesul de audit, scopul şi imoprtanţa acestui proces in cadrul unei organizaţii;
– Şti ce este auditul resurselor umane şi rolul acestuia pentru organizaţii;
– Şti cine sunt „actorii" implicaţi în procesul auditării resurselor umane şi activităţile pe care aceştia trebuie să le desfăşoare;
– Cunoaşte care sunt ariile de acoperire ale auditului resurselor umane
– Cunoaşte etapele de urmat in desfăşurarea auditului resurselor umane, precum şi metodele şi

instrumentele de lucru ale auditorilor;

– Şti să elaboraţi un raport de audit.

1. Cadrul conceptual privind auditul

În sens etimologic, cuvântul "audit" îşi are originea în latinescul **"audire", care însemnă "a asculta, a audia".** Acest termen şi-a extins, în timp, aria semantică preluând sensuri precum **"a examina, a verifica, a revizui"**.

Pe măsură ce afacerile s-au dezvoltat, **obiectivul auditului** şi-a mutat centrul de greutate de la detectarea fraudelor către certificarea situaţiilor, pentru ca **în prezent** să pună accent pe **verificarea conformităţii acestor situaţii cu anumite criterii prestabilite.**

În acest context trebuie privit **auditul, ca instrument de asistenţă managerială** care permite evaluarea obiectivă a unor afirmaţii unei imagini fidele asupra realităţii vieţii interne a organizaţiei.

Potrivit analizei specialistului american în domeniu V.M. O'Reilly, **auditul este definit** ca „privind acţiunile şi evenimentele cu caracter economic şi nu numai, în vederea aprecierii gradului de conformitate al acestor afirmaţii cu criteriile prestabilite de auditor, precum şi de comunicare a rezultatelor către utilizatorii interesaţi".

Obiectivul final al procesului de audit, indiferent de tipul acestuia, constă în îmbunătăţirea utilizării informaţiei, prin comunicarea rezultatelor către utilizatorii interesaţi, **îmbrăcând forma unor recomandări** şi impunând anumite rigori auditorului care, aflat în faţa unui mediu complex, incert, trebuie să dea un răspuns la **două întrebări** principale:

- ce trebuie / ar trebui făcut ?, şi

- cum să se facă ?

Auditorul trebuie să formuleze recomandări de orientare generală şi / sau sfaturi practice prin care să indice direcţiile de acţiune şi mijloacele adecvate să aducă ameliorări cantitative şi calitative, să corecteze situaţiile întâlnite.

Conceptualizarea auditului de management îşi are originile în Marea Britanie unde, în 1932, T.G. Rose a editat o lucrare de pionierat în domeniu: **The Management Audit**

2. Consideraţii şi abordări generale ale auditului resurselor umane

Ca o recunoaştere a dezvoltării şi a importanţei cruciale pe care resursele umane o au pentru organizaţie, s-a dezvoltat **termenul de auditul resurselor umane**.

Întrebarea fundamentală adresată de **auditul resurselor umane – auditului de management** este: cum ar trebui să fie forma de organizare a sistemului de gestiune a personalului, care este numărul şi calificarea necesară pentru organizaţie, pentru realizarea eficientă şi cu cele mai mici costuri a strategiei companiei?

În activitatea de conducere a funcţiunii de resurse umane din cadrul organizaţiei, toate elementele, aspectele şi comportamentele aferente acesteia trebuie periodic auditate şi evaluate. Auditările trebuie efectuate cu scopul de a determina dacă diferite elemente ale subsistemului sunt eficiente pentru realizarea obiectivelor stabilite de conducerea organizaţiei.

Celebrii autori în domeniul managementului resurselor umane, **Stettler** şi **Collins** afirmau că: „Un audit de resurse umane înseamnă de fapt **o trecere în revistă** şi o întrevedere, sau o audiţie înainte de a realiza o evaluare sau o apreciere”(1).

Auditul resurselor umane este o expertiză periodică efectuată sistemului de gestiune a resurselor umane, care include monitorizarea şi colectarea informaţiilor, analiza lor şi evaluarea pe această bază a eficienţei cu care organizaţia utilizează resursele umane, cu scopul de a îmbunătăţi continuu performanţele şi satisfacţia în muncă a angajaţilor(2).

În anul 2000, autorul francez **Ingalens** sugerează că „auditul resurselor umane este **o judecată** cu privire la **calitatea resurselor umane** ale unei organizaţii”(3).

În lucrarea sa, specialistul american în domeniu, **Bill Coy** susţine: „Auditul resurselor umane este un proces de politici, proceduri, documentaţii, sisteme şi practici de cercetare cu privire la funcţiile de resurse umane în organizaţie”(4).

În baza analizei diverselor definitii publicate in literatura de specialitate cu privire la definirea conceptului de audit al resurselor umane, opinia autorului român in domeniu **Irinel Marin,** sintetizată sub forma unei **noi definiţii** propusă spre lectură şi analiză specialiştilor, este că:

“Auditul resurselor umane este o activitate desfăşurată de profesioniştii în domeniul resurselor umane din interiorul sau exteriorul organizaţiei (audit intern / audit extern), care colectează şi evaluează probe legate de gestionarea resurselor umane din cadrul organizaţiei, în vederea exprimării unei opinii independente privind comparaţia dintre aspectele observate şi cele prestabilite, raportate la respectarea şi aplicarea unui criteriu de calitate anterior definit ”(5)**.**

În sprijinul acestei opinii, pornim de la premiza potrivit căreia **conceptele** privind auditul în general şi auditul resurselor umane în special, alcătuiesc un **ansamblu unitar şi coerent de elemente** menite să determine şi să asigure **evidenţierea materialului probant şi formularea constatărilor** celor mai semnificative privind entitatea studiată, pe baza cărora, cu **ajutorul unor metode şi tehnici specifice**, să se poată exprima **opinia calificată** (concluziile şi recomandările auditorului).

Auditul resurselor umane furnizează feed-back-uri referitoare la funcţiunea de resurse umane, la modul în care sunt desfăşurate activităţile acestei funcţiuni.

Prin audit nu avem de-a face cu un control „deghizat" într-o altă formă, mai modernă; **rolul său este de a constitui un factor de corecţie** pentru adaptările cerute de evoluţia pieţei, astfel încât să fie asigurată eficienţa economică organizaţională.

Un audit de resurse umane poate să identifice rezultatele şi să recomande soluţii pe baza feed-back-ului dintre personal şi manager combinată cu observaţiile auditorului. De asemenea, auditul de resurse umane implică **o examinare sistematică a practicilor şi politicilor cu privire la resursele umane dintr-o organizaţie**. Acesta evidenţiază decalajele **dintre „ceea ce se face"** şi **„ceee ce este necesar să se facă"**. Eliminînd decalajele menţionate, organizaţia poate să-şi asigure o conducere eficientă a proceselor, prin identificarea punctelor forte şi slabe ale organizaţiei şi a domeniului în care se pot aduce îmbunătăţiri.

Scopul unui audit de resurse umane este de a evalua eficacitatea funcţiunii de resurse umane şi de a asigura regulile de conformitate.

Unul dintre cele mai importante aspecte în ce priveşte auditul resurselor umane este **aspectul legal**. Majoritatea profesioniştilor din domeniu ştiu foarte bine ce probleme pot ridica unele riscuri ce pot apărea în zone comune: angajări, concedieri, beneficii, salarii, programul de lucru, regulamentul de ordine interioară, discriminările ilegale şi multe altele. Pentru a evalua gradul de expunere a unei companii în eventualitatea unui proces trebuie avute în vedere cerinţele legale din fiecare din aceste zone, menţionate anterior(6).

3. Subiecţii implicaţi în procesul auditării resurselor umane

Câteva din **întrebările** adesea întâlnite în cadrul derulării procesului auditării resurselor umane sunt:

„Cine se ocupă de audit?", / „Cine comandă auditul?", / "Care este componenţa şi competenţa echipei implicate în procesul auditării resurselor umane?"

Un răspuns ar fi că depinde de **tipul de audit** care este efectuat (**intern / extern**).

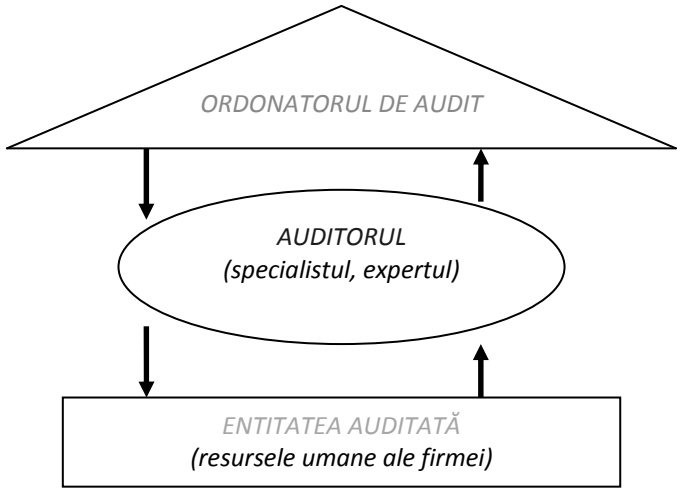
În cazul **auditului intern**, acesta trebuie condus de o echipă formată din reprezentanţi din secţiunea de conducere a organizaţiei, incluzând conducerea firmei, managementul de nivel superior şi mediu şi persoanele responsabile cu funcţiunea de resurse umane.

În cazul **auditului extern**, echipa ce va conduce auditul va fi în general formată din reprezentanţii desemnaţi ai firmei ce a fost contractată să efectueze auditul şi de reprezentanţi din secţiunea de conducere a organizaţiei şi persoanele responsabile cu funţiunea de resurse umane.

Un alt răspuns ar fi în funcţie de **interesele şi implicarea subiecţilor interesaţi**, aspecte ce aduc în prim plan următorii subiecţi: **ordonatorul de audit, entitatea auditată** (în cazul de faţă resursele umane) şi **auditorul.** (figura nr. 1).

Figura nr.1

Schema subiecţilor interesaţi în procesul de audit.



Ordonatorul de audit este o persoană fizică sau juridică ce manifestă un interes major pentru ca resursele umane să fie gestionate performant, competitiv şi eficient. În postura de **ordonatori de audit se află** consiliul de administraţie, adunarea generală a acţionarilor, conducătorul pentru structurile subordonate (departamentul de resurse umane).

Entitatea auditată este reprezentată de resursele umane din companie în general sau dintr-un departament în particular.

Auditorul este specialistul sau după caz echipa multidisciplinară care este chemată să evalueze din punct de vedere calitativ performanţele resurselor umane.

In concluzie **echipa de audit** are un rol esenţial în realizarea auditului de resurse umane, întrucât de pregătirea şi competenţele acesteia depind rezultatele obţinute şi măsura în care au fost îndeplinite obiectivele propuse.

4. Principii generale de urmat şi respectat în auditul resurselor umane

Principiile generale de audit enunţă **cerinţele fundamentale** privind **efectuarea operaţiunilor prevăzute de standarde** pentru ca, în final, specialistul să fie în măsură să exprime opinia sa calificată şi să dea o asigurare rezonabilă privind calitatea materiei cercetate.

Instituirea unui **sistem unitar şi coerent de principii în audit** reprezintă rodul acumulărilor succesive generate de experienţa în materie şi tinde să direcţioneze activitatea de audit astfel încât după cercetarea de rigoare, pe aceeaşi bază de date / informaţii, orice auditor calificat să poată formula, în principiu, aceleaşi concluzii.

Printre **principiile generale de audit** aplicabile şi în efectuarea **auditului resurselor umane** se numără[7]:

a) **Principiul materialităţii** reprezintă cerinţa fundamentală potrivit căreia auditorul va organiza / derula cercetarea sa. Pentru a caracteriza entitatea supusă auditării, specialistul dispune de libertate deplină privind **selectarea acelor constatări** pe care le consideră mai importante.

b) **Evitarea antepronunţării** are în vedere obligativitatea expertului **de a nu-şi comunica opinia** decât după ce întreaga cercetare s-a derulat, astfel că pentru afirmaţiile sale deţine probe suficiente.

c) **Principiul dezvăluirii complete** obligă pe auditor să aducă la cunoşinţa ordonatorului de audit **toate datele / informaţiile / cunoştinţele relevante**, cu excepţia cazurilor în care o astfel de dezvăluire ar putea aduce atingere aspectelor de ordin intim legate de viaţa personală a celor implicaţi.

d) **Definirea unui sistem referenţial** corespunzător (relevant şi complet), ansamblu coerent şi consecvent de **standarde ad-hoc**, din care derivă criteriile şi indiciile de audit, reprezintă o necesitate obiectivă în audit.

e) **Documentarea completă şi riguroasă** a auditorului pe tot parcursul lucrării sale este extrem de importantă pentru că va demonstra că a insistat pentru identificarea / culegerea / evaluarea materialului probant, că a respectat întocmai standardele profesionale de audit, că a depus eforturi pentru a realiza un nivel maxim de obiectivitate.

f) **Raportul de audit şi concluziile specialistului vor asigura condiţiile necesare pentru a fi declarat(e) expertiză „tehnică" în materie**. Auditorul autorizat trebuie să facă dovada că dispune de experienţă în conducerea unui

sistem organizaţional asemănător, fiind nevoie totodată să prezinte documente din care să rezulte calificarea sa în domeniu şi, concomitent, să fie în măsură să clarifice cu operativitate situaţiile pe care le are de cercetat şi de evaluat / expertizat conform misiunii asumate, utilizând o argumentaţie ştiinţifică adecvată si pe deplin convingătoare.

g) **Formularea şi garantarea opiniei calificate** (fundamentată, rezonabilă şi obiectivă) a specialistului reprezintă esenţialul întregului proces de cercetare / evaluare. Concluziile auditorului decurg din constatări consolidate (temeinic verificate şi argumentate) şi se impun a fi în deplin acord cu realitatea obiectivă.

h) **Independenţa auditorului** constă în prezentarea de garanţii din care să rezulte că specialistul nu are şi nu a avut relaţii de serviciu sau de altă natură cu conducerea firmei auditate şi nu i-au fost trasate directive personale privind viitoarele sale constatări sau recomandări.

i) **Datele / informaţiile referitoare la activitatea supusă auditării sunt verificabile**, în totalitatea lor, presupunându-se că persoanele auditate pot să-şi susţină cu probe şi documente afirmaţiile.

j) **Presupunerea privind inexistenţa unui conflict de interese** pe termen lung între auditor şi responsabilul auditat reprezintă o supoziţie fundamentală.

k) **Investigarea se va derula numai în limitele de competenţă acordate** de către **ordonatorul de audit**. Orice depăşire a cadrului fixat prin misiunea de audit este de natură să producă, pentru auditor, consecinţe în planul diminuării credibilităţii.

l) **Obligaţiile profesionale ale auditorului se extind şi în sfera etică**. Specialistul angajat va trebui să fie în primul rând **corect**. În acest sens se impune a fi menţionat un ansamblu de principii fundamentale ce conduc activitatea oricărui auditor şi care se referă la onestitatea, integritatea, corectitudinea, obiectivitatea, competenţa şi deontologia profesională.

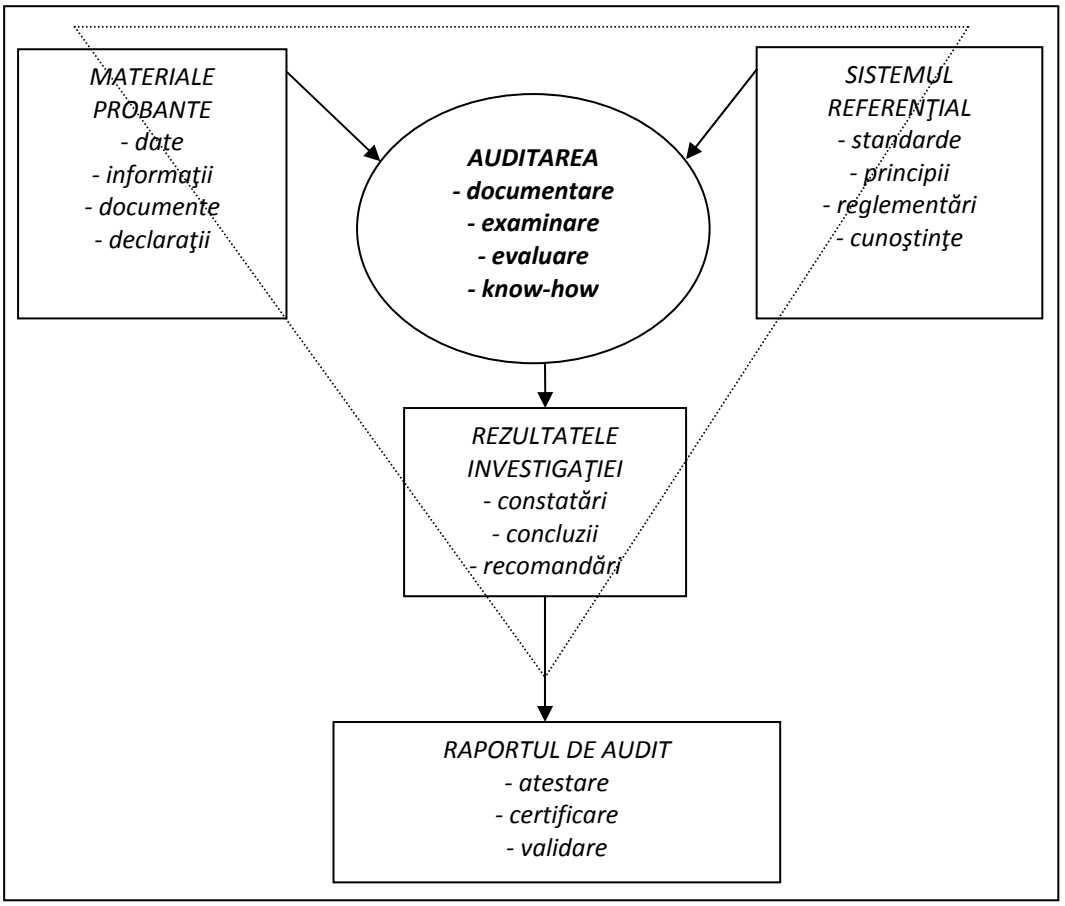
m) **Exactitatea în exprimare** presupune alegerea acelor cuvinte, expresii şi combinaţii verbale care au capacitatea de a transmite cu extremă precizie mesajul dorit de auditor. Trebuie să se evite utilizarea cuvintelor de genul: oricine, nişte, uneori etc. pentru a nu da curs interpretărilor speculative.

5. Probele de audit - conditie esentiala in efectuarea auditului resurselor umane

Autorii romani Ovidiu Nicolescu si Vasile Zecheru, prezinta mecanismul fundamental al oricărui proces de auditare printr-o reprezentare grafică (figura nr. 2) a **relaţiei dintre materialul probant**, **sistemul referenţial şi rezultatele investigaţiei**, **numit şi „triunghiul de aur" al auditării**.

Figura nr. 2

„Triunghiul de aur" al auditării[8]



Probele de audit reprezintă acele date şi informaţii colectate de către auditori, pentru susţinerea constatărilor, concluziilor şi recomandărilor cuprinse în rapoartele de audit.

Standardele de audit INTOSAI (International Organisation of Supreme Audit Institutions) precizează că auditorul trebuie să obţină **probe de audit**

- competente, / - credibile, / - relevante, / - suficiente

pentru a susţine raţionamentul şi concluziile sale în legătură cu entitatea, programul, activitatea sau funcţiunea auditată.

Probele de audit devin **competente** atunci când informaţiile şi datele obţinute de către auditori sunt suficiente, corespunzătoare (în vederea atingerii obiectivelor auditului), imparţiale, de încredere şi fiabile (inspiră suguranţă).

Credibilitatea unei probe de audit poate fi evaluată ţinând cont de următoarele **considerente**[9]:

a) probele de audit provenind de la surse din afara entităţii auditate sunt mult mai de încredere decât cele obţinute din interiorul entităţii;

b) probele de audit obţinute sub formă de documente sunt mult mai de încredere decât cele verbale

c) probele de audit obţinute direct de auditor, prin observaţie directă sunt mult mai de încredere decât cele obţinute indirect;

d) probele de audit verbale coroborate cu probele de audit scrise sunt mult mai de încredere decât probele de audit verbale luate separat;

e) coroborarea probelor de audit obţinute reprezintă o tehnică sigură pentru consolidarea credibilităţii acestora;

f) documentele originale sunt mult mai de încredere decât documentele fotocopiate, totuşi dacă documentele originale sunt copiate de auditor, acesta trebuie să reţină sursa şi data efectuării fotocopiei.

Probele de audit sunt considerate **relevante** dacă **au legătură cu obiectivele şi criteriile auditului**. În vederea asigurării relevanţei probelor de audit, este necesar ca în etapa de planificare atât obiectivele cât şi criteriile auditului să fie cât mai clar definite. Un set dat de proceduri de audit poate furniza probe de audit care să fie relevante pentru anumite aserţiuni, dar nu şi pentru altele. Pe de altă parte, auditorul obţine adesea probe de audit din diverse surse sau de natură diferită care să fie relevante pentru aceeaşi aserţiune.

Probele de audit au un **caracter suficient** dacă sunt destul de relevante şi de încredere astfel încât să convingă o persoană cu o pregătire specială că rezultatele auditului respectiv, constatările, concluziile şi recomandările sunt justificate. **Suficienţa** reprezintă o **trăsătură cantitativă a probelor de audit** în timp ce **caracterul complet (adecvat)** este **o măsură a calităţii, a relevanţei** (drept criteriu specific) şi a **credibilităţii** acestora. Gradul de suficienţă reprezintă măsura cantităţii probelor de audit. Cantitatea probelor de audit necesare, este afectată de riscul de denaturare (cu cât riscul este mai mare, cu atât mai multe probe de audit este probabil să fie cerute) şi de asemenea de calitatea unor asemenea probe de audit (cu cât calitatea este mai ridicată, cu atât mai puţine probe vor fi cerute). În consecinţă, gradul de adecvare al probelor de audit sunt interrelaţionale. Totuşi, simpla obţinere a unei cantităţi mai mari de probe de audit nu poate compensa calitatea slabă a acestora.

În **funcţie de natura lor** se deosebesc următoarele **tipuri de probe de audit**[10]:

a) **Probele de audit fizice** – se obţin prin observarea directă a persoanelor şi evenimentelor şi se pot prezenta sub formă de fotografii, diagrame, hărţi, grafice şi alte forme şi prezentări. Se recomandă a se realiza de către doi sau mai mulţi auditori

şi, dacă este posibil, chiar însoţiţi de către reprezentanţi ai entităţii auditate. Este important ca prezentarea acestora să fie cât mai clară şi uşor de înţeles.

b) **Probele de audit verbale** – se întâlnesc sub forma declaraţiilor, care în mod frecvent reprezintă răspunsuri la interviuri, sondaje etc. Declaraţiile pot constitui pentru auditori surse importante de informaţii care sunt folosite în procesul de audit. De regulă, declaraţiile sunt obţinute de la angajaţii entităţii, beneficiarii programului auditat, experţi şi consultanţi speciali angajaţi să sprijine furnizarea de dovezi suplimentare şi chiar de la reprezentanţi ai opiniei publice. În general, pentru evaluarea încrederii şi relevanţei probelor de audit verbale, este necesar ca auditorii să-şi formeze o părere despre sinceritatea intervievaţilor având în vedere poziţia acestora în cadrul entităţii, nivelul cunoştinţelor şi dorinţa lor de colaborare.

c) **Probele de audit documentare** – reprezintă acele probe obţinute pe bază de documente. Acestea pot fi prezentate sub formă scrisă sau în format electronic. Auditorii obţin astfel de probe prin examinarea unor documente interne sau externe cum sunt: scrisori sau memorandumuri primite de entitatea auditată, facturi, contracte, rapoarte, scrisori de confirmare din partea unor terţi, etc. Totodată, se colectează probe şi din documentele interne (emise de entitate), respectiv înregistrări contabile, corespondenţă externă, descrierea entităţii, bugete, rapoarte interne, sinteze statistice ale activităţii desfăşurate de entitate, politici, manualul calităţii, regulamentul de organizare şi funcţionare (R.O.F), regulamentul de ordine interioară (R.O.I.), chestionare, proceduri interne, etc. Relevanţa probelor de audit documentare trebuie evaluată în funcţie de obiectivele auditului. De exemplu, existenţa unui manual de proceduri constituie o probă numai dacă acesta este aplicat. Documentele în care sunt consemnate rezultatele controlului intern pot fi probe de audit credibile dacă în prealabil se face o evaluare a controalelor care operează în interiorul sistemului.

d) **Probele de audit analitice** – se obţin ca urmare a verificării, interpretării şi analizării datelor rezultate din activităţile legate de implementarea unui program de către entitatea auditată. Analizele presupun în principal: evaluări (estimări) ale indicatorilor şi tendinţelor obţinute de la entitatea auditată şi de la alte surse. Aceşti indicatori şi / sau tendinţe se compară cu recomandările din standardele aplicabile în domeniu sau cu anumite repere tehnice (acolo unde este cazul). Probele analitice sunt de regulă numerice (spre exemplu evaluarea rezultatelor utilizării resurselor sau proporţia în care s-a cheltuit bugetul), dar pot fi şi non-numerice (de exemplu observarea unei tendinţe de creştere a unui anumit tip de contestaţii făcute în cadrul entităţii auditate).

In concluzie, probele de audit care imbraca forma datelor şi informaţiilor colectate de către auditori, pentru susţinerea constatărilor, concluziilor şi recomandărilor cuprinse în rapoartele de audit, sunt edificatoare atunci cand sunt competente, relevante, credibile şi suficiente, corespunzătoare (în vederea atingerii obiectivelor auditului), imparţiale, de încredere şi fiabile (inspiră siguranţă).

6. Norme şi standarde de referinţă naţionale şi internaţionale de raportare ale auditului de resurse umane

Construirea unui referenţial de audit al resurselor umane se realizează în funcţie de **tipul de audit** al resurselor umane: de **conformitate, operaţional sau strategic**.

a) În cazul unui audit de **conformitate,** referenţialul se construieşte **pe baza legislaţiei aplicabile** şi a **regulilor interne** ale organizaţiei. Rolul auditorului este acela de a asambla tehnicile aplicabile, de a analiza aceste texte pentru a extrage obligaţiile şi de a pregăti referenţialul pe baza căruia îşi va realiza misiunea.

b) În cazul auditului **operaţional**, pe lângă referenţialul realizat pentru auditul de conformitate se **iau în considerare şi bunele practici şi riscurile potenţiale ale organizaţiei.** Referenţialul operaţional este alcătuit din **indicatori de activitate, indicatori de mijloace, indicatori de eficienţă şi indicatori de eficacitate.**

c) În cazul auditului **strategic**, se va **evalua capacitatea resurselor umane de a realiza proiectul organizaţiei**. Construirea referenţialului se va baza pe observare şi pe analiza strategică, pe teoriile strategiei emergente şi pe teoriile lui Mintzberg bazate pe resurse.

Indiferent de tipul de audit, **auditorul trebuie să-şi valideze referenţialul** înainte de a trece la stabilirea obiectivelor auditului. Obiectivele auditului sunt destinate fixării obiectivelor verificărilor în funcţie de **aprecierile controlului intern.** În cazul în care nu există un control intern, auditorul determină obiectivele auditului în funcţie de **riscurile constatate**.

În ceea ce priveşte S**istemul Referenţial** aplicabil **auditului resurselor umane,** auditorii trasează şi utilzează o serie de **criterii, norme, standarde, principii şi reglementări**, pentru a oferi oricărui utilizator interesat o **bază de comparaţie** referitoare la **referenţialul după care se auditează.**

Institutul Francez de Audit a elaborat un **document programatic** format din:

a) **Codul deontologic**;

b) **Normele de calificare** (corespunzător standardului internaţional-seria 1000) care enunţă caracteristicile pe care trebuie să le aibă serviciile de audit şi persoanele care fac parte din acestea;

c) **Normele de funcţionare** (seria 2000) care descriu activităţile de audit intern şi care definesc criterii de calitate;

d) **Normele de implementare** (seria 1000 sau 2000 însoțită de o scrisoare) care le resping pe precedentele în cazul misiunilor specifice.

a) Codul deontologic enunță **patru principii fundamentale**, conturate în **zece reguli de conduită.**

P**rincipiile** fac referire la:

- integritatea, bază a încrederii acordate auditorilor;

- obiectivitatea, deja discutată în ceea ce privește independența;

- confidențialitatea, imperative, cu excepția obligației legale;

- competența, implicând actualizarea cunoștințelor.

Cele **zece reguli de conduită** descriu aplicarea celor patru principii fundamentale într-un mod clar și practic, și pot fi enunțate după cum urmează:

- să îndeplinească în mod corect misiunile;

- să respecte legea;

- să nu participe la activități ilegale;

- să respecte etica profesională;

- să fie imparțial;

- să nu accepte nimic ce poate duce la compromiterea deciziei;

- să evidențieze faptele semnificative;

- să protejeze informațiile și să nu aibă vreun beneficiu personal;

- să nu întreprindă decât ceea ce se poate face și să-și îmbunătățească competențele;

- să respecte normele în vigoare.

Aceste principii pot impune redutabile cazuri de conștiință în care practica organizației se va afla în balanță în ceea ce privește respectarea regulilor.

b) Normele de calificare și cele de **implementare** asociate îi vizează pe auditorii interni și serviciile de audit intern. Se compun din **patru articole** principale, ele însele împărțite în mai multe articole subsidiare:

- Norma 1000 - Misiune, competență și responsabilități – acest document fondator trebuie să fie primul act de creare a unui serviciu de Audit Intern;

- Norma 1100 - Independență și obiectivitate;

- Norma 1200 - Competențe și Conștiință profesională;

- Norma 1300- Program de asigurare și de îmbunătățire a calității - este o obligativitate pentru responsabilul Auditului.

c) Normele de funcționare și normele de implementare vizează natura activităților serviciului de audit intern și criteriile sale de calitate:

- Norma 2000 - Gestionarea auditului intern;

- Norma 2100 - Planificarea misiunii - impune luarea în considerare a obiectivelor auditare, a riscurilor şi a mijloacelor utilizate pentru a le preîntâmpina, a eficacităţii sistemelor de control şi a oportunităţilor de îmbunătăţire;

- Norma 2300 - Îndeplinirea misiunii;

- Norma 2400 - Comunicarea rezultatelor;

- Norma 2500 - Supravegherea acţiunilor de progres;

- Norma 2600 - Acceptarea riscurilor de către managerul general.

Pornind de la general la particular (de la normele internaţionale la cele naţionale) auditorii trebuie să definească, prezinte şi să se raporteze şi la reperele legislative, standardele şi principiile, modele ale celor mai bune practici ce se pot aplica în cadrul unui audit de resurse umane, în funcţie de domeniile de acoperire ale auditului resurselor umane.

7. Riscul de audit şi implicaţiile sale în procesul auditării

Riscul reprezintă orice eveniment, acţiune, situaţie sau comportament cu impact nefavorabil asupra capacităţii unei comanii de a realiza obiectivele.

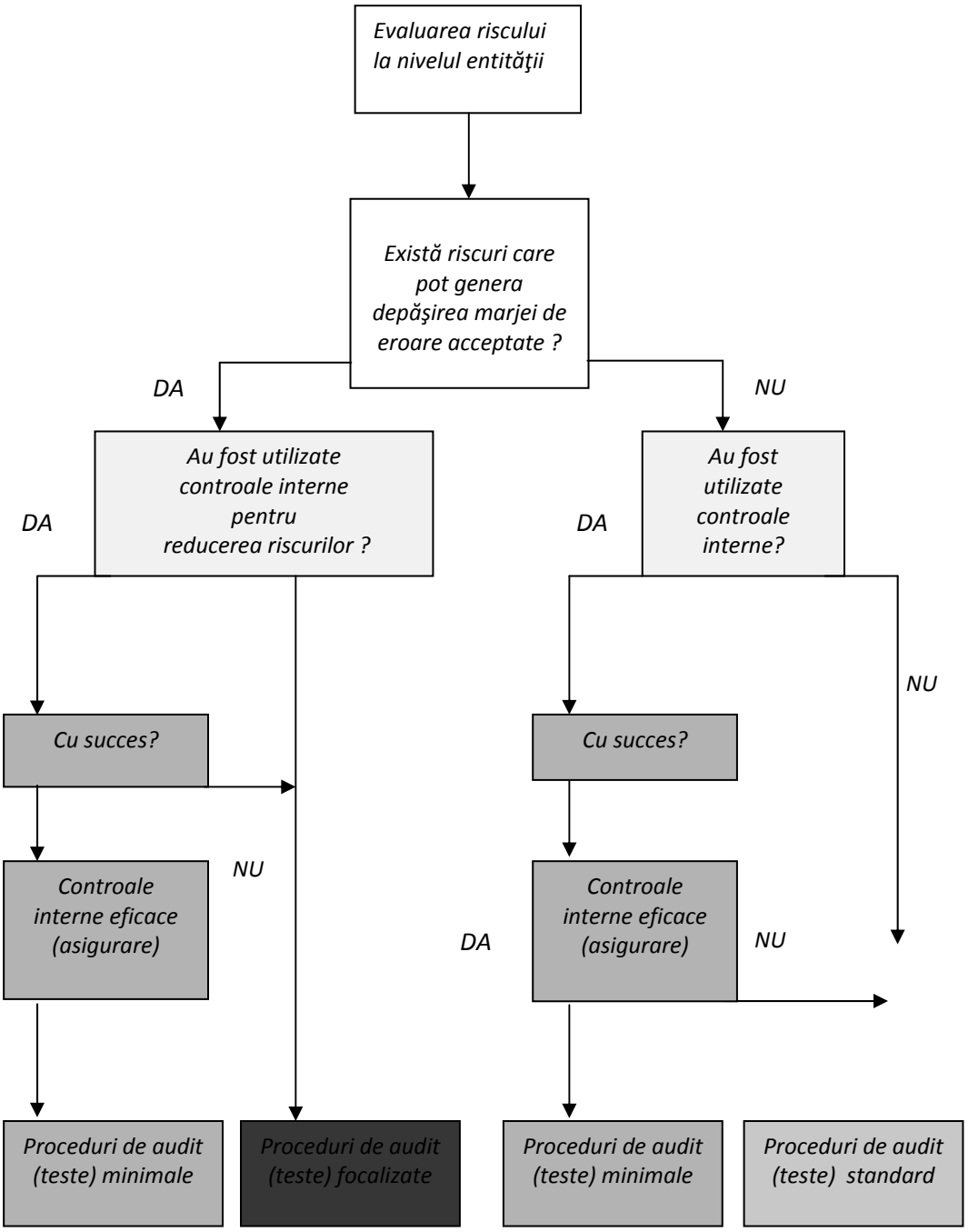
Riscul de audit reprezintă riscul pe care auditorul îl atribuie unei opinii de audit neadecvate, atunci când se deţin informaţii eronate semnificative.

Pentru a selecta cele mai potrivite proceduri de audit care urmează să fie utilizate auditorii utilizează „**arborele deciziei**", exemplificat în **figura nr.3.** Se porneşte de la evaluarea riscului pentru entitatea auditată în ansamblu. În cazul în care au fost identificate riscuri de erori semnificative, auditorii trebuie să verifice controalele interne ale entităţii efectuate pentru prevenirea şi diminuarea riscurilor. În cazul în care în urma evaluării auditorii au constatat că nu există riscuri semnificative, este necesar ca aceştia să examineze controalele interne relevante pentru a se asigura de un nivel corespunzător de încredere privind conţinutul datelelor raportate.

Este necesar ca auditorul să planifice şi să desfăşoare angajamentul de audit astfel încât să reducă riscul de audit până la un nivel acceptabil de scăzut care să fie consecvent cu obiectivul unui audit. Auditorul reduce riscul de audit prin crearea şi efectuarea unor proceduri de audit prin care să obţină probe de audit suficiente şi adecvate, pentru a fi capabil să contureze concluzii rezonabile pe care să fundamenteze o opinie de audit.

Figura nr. 3

Arborele deciziei[11]



8. Auditul ergonomic şi factorii umani

In domeniul ergonomiei, cercetarea multidisciplinară apare ca o formă mai puţin dezvoltată a interdisciplinarităţii, care constă în investigarea activităţii omului in procesul muncii, implicarea logică în studiul factorilor de solicitare a omului în procesul de munca, menţinându-se dominantă tendinţa de stabilire cantitativă, de juxtapunere şi acumulare a datelor necesare, precum şi de însumare a rezultatelor ştiinţifice obţinute de diferitele discipline, fiecare dintr-un punct de vedere ştiinţific.(12)

Factorii umani sau programele ergonomice au devenit o trăsătură permanentă pentru numeroase companii. Precum în cazul altor funcţii, factorii umani/ergonomia necesită instrumente de măsurare a eficacităţii. La început, când factorii umani acţionau în cadrul unor proiecte individuale, evaluarea putea fi realizată în cadrul fiecărui proiect în parte. Într-adevăr, asemenea modificări în structura ergonomiei /a domeniului factorilor umani necesită metodologii de evaluare diferite.(13) Programele de audit reprezintă o modalitate prin care asemenea evaluări pot fi realizate, permiţând unei companii să îşi întrebuinţeze factorii umani mult mai eficient. De asemenea, pot fi utilizaţi într-un mod mai degrabă prospectiv decât retrospectiv, pentru a cuantifica nevoile unei companii în ceea ce priveşte ergonomia /factorii umani.

Auditurile ce vizează factorii umani pot fi aplicate, ca de altfel, şi factorii umani propriu-zişi, atât la produse cât şi la procese. Factorii umani sau programele ergonomice au devenit o trăsătură permanentă pentru numeroase companii, cu exemple clasice oferite de Alexander şi Pulat (1985). Precum în cazul altor funcţii, factorii umani / ergonomia necesită instrumente de măsurare a eficacităţii. La început, când factorii umani acţionau în cadrul unor proiecte individuale, evaluarea putea fi realizată în cadrul fiecărui proiect în parte.(14)

Totuşi, ergonomia / factorii umani, nu se mai limitează la un anumit mod de funcţionare. Tot mai mult, stabilirea unei funcţii permanente în cadrul unei anumite industrii înseamnă că ergonomia reprezintă mult mai mult obiectivele strategice ale companiei. Conform lui Drury (2003), acest proces de dezvoltare necesită **metodologii de măsurare** ce acţionează la nivel strategic, iar **aspectele esenţiale în elaborarea auditului specific factorilor umani** sunt:

1. Cum să eşantionăm sistemul. Câte eşantioane vor fi utilizate şi cum sunt ele distribuite în cadrul sistemului.

2. Ce să eşantionăm. Ce factori urmează să fie măsuraţi, de la cei biomecanici la cei organizaţionali?

3. Cum să evaluăm eşantionul. Ce standarde, bune practici sau principii ergonomice vor fi luate în consideraţie pentru comparare?

4. Cum să comunicăm rezultatele. Ce tehnici vor fi utilizate pentru a rezuma rezultatele şi cât de mult pot fi combinate rezultate diferite?

Domeniul factorilor umani/ergonomiei prezintă numeroase **standarde şi recomandări** de bune practici. Acestea diferă de la ţară la ţară (ANSI, BSI, DIN), deşi, de regulă, există un numitor comun ale acestor standarde precum Organizaţia Internaţională a Standardelor (ISO). Unele standarde sunt **cantitative**, precum înălţimea mobilierului şcolar (BSI, 1980), dimensiunii caracterelor sau ecranul VDT (ANSI/HFS-100) precum şi expunerea profesională la zgomote. Altele sunt mult mai generale, în special, acelea care presupun măsuri manageriale pentru prevenirea sau ameliorarea situaţiilor problematice, precum principiile OSHA aplicate în cadrul fabricilor de ambalare a cărnii (OSHA, 1990). De obicei, este mult mai probabil să existe standarde specifice unor activităţi simple şi altor factori de stres din mediu şi mult mai rar definesc activităţi cognitive complexe în cadrul cărora acţionează principiile factorilor umani. Acolo unde există standarde, pot reprezenta proceduri clare de audit, ca de exemplu, un loc de muncă care nu îndeplineşte aceste standarde şi, prin urmare, încalcă legea. Un program de factori umani care admite o asemenea expunere legală devine răspunzător în cadrul oricărui audit.

Cu toate acestea, îndeplinirea **cerinţelor legale**, reprezintă un test insuficient al calităţii ergonomiei.factorilor umani. Majoritatea cerinţelor legale sunt arbitrare sau învechite: de exemplu, limitele de greutate pentru manipularea materialelor din anumite ţări. În plus, este posibil ca celelalte aspecte ale unei activităţi cu o însemnătate ergonomică ridicată să nu fie descrise de standarde: de exemplu, prezenţa mai multor factori de stres, activitate desfăşurată în spaţii restrânse ce conduc la poziţii contorsionate ale corpului sau mişcări repetate ale zonei superioare a corpului. În cele din urmă, există numeroase "bune practici ale factorilor umani" care nu subscriu standardelor legale. De exemplu, ecuaţia de ridicare NIOSH (Waters et al., 1993)[15], codurile Centrului de Ingineria Iluminatului (IES, 1993) sau zonele de confort termic definite de ASHRAE (1989) sau Fanger (1970).

Dacă standardele şi celelalte bune practici sunt utilizate în cadrul auditului factorilor umani, acestea vor oferi o bază cantitativă pentru procesul decizional. Fiabilitatea măsurării poate fi rdicată iar validitatea lor este evidentă pentru stanardele legale. Cu toate acestea, o bună practică în audit este să se înregistreze doar măsurătorile utilizate si nu corelaţia acestora cu standardul, care poate fi stabilită mai târziu. Acest lucru înlătură orice tentaţie din partea analistului de a "interveni" pentru ca măsurătoarea să respecte o concluzie predeterminată.

Un loc important ocupat de **auditul ergonomic vs. auditul resurselor umane** il constituie s**tudiul loculuide muncă.** In acest sens sunt studiate **aspectele ergonomice** ce rezultă din modelul sarcină de lucru / operator / echipament / mediu al muncitorului. Întrebările specifice fiecărei secţiuni sunt elaborate pe baza standardelor, coordonatelor şi modelelor precum formula ridicării NIOSH (1981), ASHRAE (1990) Ghid de principii fundamentale pentru aspectele termice şi modelul lui Givoni şi Goldman (1972)[16] pentru ritmul cardiac. Tabelul 1 indică secţiunile principale şi întrebările specifice in acest sens.

Tabelul 1

Structura locului de muncă şi întrebări specifice

Secţiune	Clasificări principale	Exemple de întrebări
1. Aspecte vizuale		Natura sarcinii de lucru?
		Iluminatul (interior/exterior)?
2. Aspecte auditive		Nivel de zgomot (dBA)?
		Principala sursă de zgomot?
3. Aspecte termice		Prezenţă surse puternic exoterme?
		Temperatura afişată de termometru? (Inventar vestimentar)
4. Instrumente, comenzi, afişaje	Şezând vs. în picioare	Sunt comenzile situate între 30 şi 70 in.?
	Afişaje	Semne pentru verificări vizuale cruciale?
	Etichetare	Sunt şterse mărcile?
	Codificare	Ledurile sunt aceleaşi pentru comandă şi afişaj?
	Scale, diagrame, contoare	Toate numerele în partea de sus a scalelor fixe?
	Relaţia comandă-afişaj	Grupare pe bază de secvenţe sau subsistem?
	Comenzi	Diametrul tastei de urgenţă >0,75in.?
5. Design-ul spaţiului de lucru	Birouri	Scaun în interiorul biroului >6,7 in.?
	Scaune	Înălţime uşor de ajustat între 15-21 in.?
	Poziţie	Braţe verticale?
6. Manipularea materialelor	NIOSH (1981) ghid de ridicare	Sarcina de lucru H, V, D, F
7. Consum de energie		Timp de funcţionare?
		Greutate obiect?
		Tip de activitate?
8. Asamblare/rutină		Şezând, biped sau amândouă?
		În caz de muncă grea, bancul de lucru 6-16 in. sub înălţimea cotului?
9. Aspecte privind verificarea		Numărul de tipuri de erori?
		Durata de intruire?

In concluzie controlul, verificarea şi auditarea prezintă interes, întrucât cuprind aspecte legate de proiectarea factorilor umani, însă pot fi aplicate atât proceselor auditate cât şi procesului de auditare propriu-zis. Ori de câte ori este vorba de control sau verificare a itemilor de pe o fişă de verificare sau de efectuarea unui audit, se oferă sugestii referitoare la modul în care se poate dezvolta sau selecta un sistem în conformitate cu factorii umani sau bunele practici.

9. Domeniile de acoperire ale auditului resurselor umane

În baza diverselor opinii şi clasificări ale specialiştilor străini în domeniu cu privire la domeniile de acoperire ale auditului resurselor umane, parcurse, analizate şi interpretate, opinia noastră, propusă şi sintetizată sub forma unei **noi clasificări a acestor domenii,** care să corespundă cât mai fidel realităţii specifice culturii noastre, este următoarea:

1. Auditul administrării resurselor umane - cuprinde:

a) gestionarea procesului de angajare a personalului
b) stabilirea drepturilor salariale cuvenite personalului
c) gestionarea pontajului - prezenţei, învoirilor, concediilor si recuperărilor
d) gestionarea dosarelor profesionale
e) gestionarea registrului de evidenţă al salariaţilor
f) arhivarea documentelor
g) funcţionalitatea sistemului informatic utilizat pentru administrarea resurselor umane
h) feedback-ul angajaţilor din departamentul de resurse umane

2. Auditul utilizării şi dezvoltării resurselor umane – cuprinde:

a) analiza posturilor
b) ergonomia locului de munca
c) planificarea resurselor umane
d) recrutarea, selectia si integrarea resurselor umane
e) evaluarea performantelor resurselor umane
f) training-ul (formarea profesională continuă) resurselor umane

g) cariera resurselor umane

h) evaluarea posturilor şi analiza gradului de satisfactie si de motivare

3. Auditul relaţiilor de muncă – cuprinde respectarea prevederilor legislaţiei muncii în urmatoarele domenii:

a) politicile si procedurile vizand sănătatea şi securitatea în muncă

b) programe de pază şi protecţie

c) analiza si soluţionarea situatiilor conflictuale din companie

d) respectarea drepturilor şi obligaţiilor angajaţilor

e) politica de personal

1. **Auditul administrării resurselor umane**

Se referă la obiectivul principal şi scopul departamentului de resurse umane în cadrul organizaţiei, şi legătura sa cu misiunea generală a firmei. Are în vedere relaţiile acestui departament cu celelalte departamente şi cu angajaţii firmei, modul de structurare a resurselor umane în cadrul organizaţiei, evidenţa corecta şi la termen a personalului, analiza elementelor de stabilitate, prezenţa angajaţilor la lucru, învoirile aprobate de conducere, eventualele demisii sau concedieri., Unul dintre cele mai importante sisteme atunci când vorbim despre resurse umane este cel informaţional, alături de toată metodologia realizării corecte a acestuia. Sistemul informaţional poate fi definit ca fiind ansamblul[18] datelor, informaţiilor, fluxurilor şi circuitelor informaţionale, procedurilor şi mijloacelor de tratare a informaţiilor menite să contribuie la stabilirea şi realizarea obiectivelor organizaţiei. Se urmăreşte aici menţinerea, stocarea, pregătirea registrelor de personal şi a informaţiilor cu privire la angajaţi, incluzând şi informaţia computerizată, şi asigurarea respectării prevederilor legale privind această categorie. Auditul resurselor umane în acest domeniu porneşte de la funcţiile manageriale referitoare la previziune, organizare şi încadrare cu personal, coordonare şi control în domeniul informaţiilor[19].

2. Auditul utilizării şi dezvoltării resurselor umane

Auditul referitor la acest domeniu are în vedere analiza posturilor, analiza conditiilor ergonomice ale locului de munca, planificarea, recrutarea, selecţia, integrarea, training-ul, motivarea şi dezvoltarea resurselor umane. Când ne referim la recrutare şi selecţie este evident că în fapt analizăm metodele de evaluare şi obţinere a candidaţilor calificaţi, atât din surse interne cât şi din surse externe, pentru ocuparea posturilor din toată organizaţia. Educarea, training-ul şi dezvoltarea îşi propune analizarea training-ului performant, al abilităţilor angajatului şi dezvoltarea carierei acestuia, utilizând atât resurse interne cât şi

externe. De asemenea, tot în această categorie, auditul de resurse umane propune oferirea unei măsurători, a unei expertizări a acumulării cunoştinţelor, a nevoilor de training şi de dezvoltare şi a metodelor de identificare a angajaţilor cu potenţial crescut. Beneficiile reprezintă totalitatea compensaţiilor în natură (nu în bani) oferite angajaţilor de către organizaţie. Aici includem (dar nu limităm) asigurările, planurile de pensii, concediile plătite. Totodată, când ne referim la beneficii, avem în vedere şi oferirea sistemelor, suporturilor şi metodelor specifice pentru acordarea corectă şi cu succes a beneficiilor..Opus faţă de beneficii, regăsim compensările, care reprezintă totalitatea plăţilor în bani făcute de organizaţie către angajat şi, de asemenea, sistemele de evaluare a posturilor, de determinare a nivelului salariilor şi a modificării lor, de determinare a comisioanelor, a plăţilor stimulative, a bonusurilor etc. În ceea ce priveşte planificarea resurselor umane, această categorie se referă la colectarea şi analizarea de date privind planurile şi previziunile pe termen lung (strategice) şi pe termen scurt (tactice) pentru realizarea misiunii departamentului de resurse umane şi a misiunii organizaţiei. Tot aici regăsim şi activităţi precum planificarea succesiunilor, dezvoltarea leadership-ului şi programe de recrutare.

3. Auditul relaţiilor de muncă

Relaţiile de muncă analizează politicile şi procedurile ce guvernează relaţiile dintre angajaţi în cadrul unei organizaţii, incluzând aici şi alte activităţi specifice ale resurselor umane care nu au fost integrate în nici o altă categorie. În cadrul acestei categorii se pune bază pe îmbunătăţirea comunicării şi mai buna înţelegere a tuturor obiectivelor, activităţilor etc. din cadrul organizaţiei, pentru a realiza un sistem de management funcţional şi eficient şi a contribui la formarea de echipe de către angajaţi. De asemenea facem referire la analizarea şi influenţarea personalului organizaţiei, a sistemelor, structurilor şi politicilor de resurse umane, pentru a asigura sinergia şi maximizarea consistenţei şi eficacităţii interne. Un alt punct de vedere în abordarea acestei categorii este şi stabilirea unei noi culturi organizaţionale sau schimbarea celei existente, adaptabilitatea şi reacţiile la schimbări. Diversitatea şi echitabilitatea oportunităţilor de angajare este o categorie importantă care deseori se referă la dezvoltarea şi implementarea de programe ale forţei de muncă pentru a maximiza oportunităţile şi posibilităţile de angajare a oamenilor productivi, care posedă caracteristici, calificări şi talente diferite. Trebuie de asemenea asigurate condiţiile legale şi responsabilităţile unui tratament echitabil pentru toţi angajaţii, precum şi acţiunile premergătoare îndeplinirii acestor condiţii. Normele de protecţie a muncii sunt întotdeauna foarte importante. Este o cerinţă obligatorie asigurarea respectării prevederilor legale locale, guvernamentale şi / sau naţionale. Se impune astfel asigurarea unui nivel optim de implicare şi responsabilitate în aplicarea normelor de protecţie a muncii, folosind echipament specific de protecţie, respectând regulile şi practicile de siguranţă stabilite de către firmă. Securitatea, are în vedere, aşa cum ne lasă să înţelegem din numele său, menţinerea şi protejarea angajaţilor, a bunurilor acestora, a bunurilor firmei, a

documentelor cu referire la resursa umană, a informaţiilor şi a facilităţilor oferite angajaţilor. Orice organizaţie pune la dispoziţia angajaţilor săi anumite facilităţi şi anumite echipamente. Acestea sunt necesare pentru îndeplinirea în condiţii optime a îndatoririlor faţă de firmă, a îndeplinirii misiunii departamentului resurselor umane şi pentru maximizarea utilităţii lor pentru organizaţie.

10. Desfăşurarea şi etapele de urmat în auditul resurselor umane

Nu există o opinie unanim acceptată de specialiştii în domeniu cu privire la etapele de urmat în efectuarea unui audit de resurse umane.

În esenţă, procesul de auditare în general, valabil pentru majoritatea domeniilor de auditare, inclusiv in efectuarea auditului resurselor umane, constă în parcurgerea sistematică de către specialist a unui **traseu,** prezentat in figura nr.4, care începe cu **asumarea misiunii, se continuă cu cercetarea de audit şi se finalizează cu elaborarea şi prezentarea opiniei calificate**.

Figura nr.4

„Traseul" auditorului(20)

Singura modalitate practică prin care se elaborează (prezintă) opinia calificată a auditorului, constă în urmărirea acestui „traseu" ce urmează a fi parcurs de către specialist din momentul asumării misiunii de audit şi până la comunicarea raportului final.

Prima etapă - parcurgerea procedurilor prealabile are ca scop fundamental definirea şi însuşirea misiunii de audit, este declanşată de iniţiativa ordonatorului de audit care se adresează expertului si se finalizează, după clarificări şi negocieri, prin semnarea misiunii de audit;

Cuprinde următoarele **faze**:

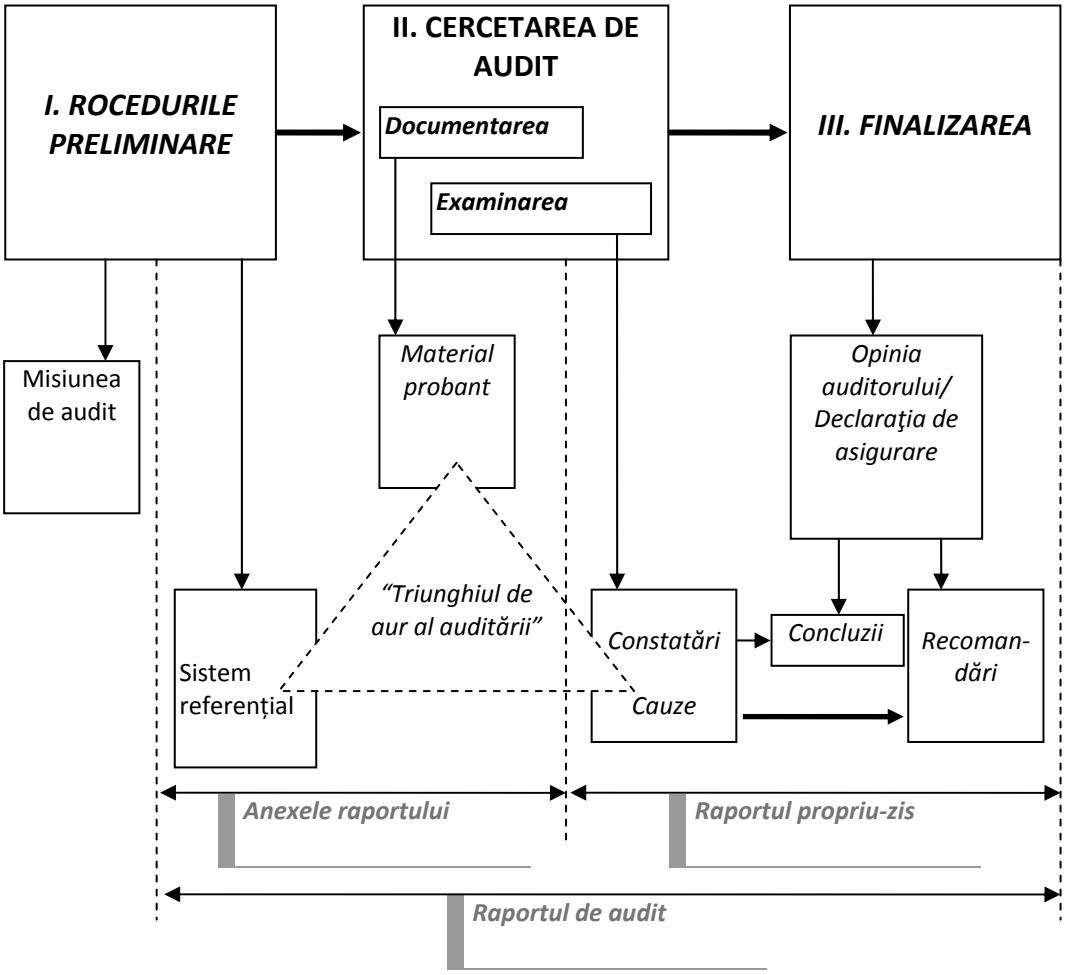
a) formularea prin negocieri, a conţinutului misiunii de audit cu focalizare pe precizarea scopurilor, derivarea obiectivelor, ierarhizarea prioritarilor, stabilirea determinărilor/ delimitărilor/ precizărilor/ constrângerilor şi departajarea subdomeniilor ce se impun a fi examinate/ evaluate;

b) semnarea, de către ordonatorul de audit şi specialist, a documentului care fixează raporturile dintre părţi cu precizarea expresă a obligaţiilor reciproce, recunoaşterea, de către auditor a domeniului stabilit pentru a fi examinat/evaluat, contactarea responsabilului auditat;

c) însuşirea misiunii de audit, cu accent pe planificarea operaţiunilor de investigare, selectarea modalităţilor de acţiune, alocarea resurselor, fixarea termenelor/etapelor, nominalizarea criteriilor de audit şi a standardelor ad-hoc ce urmează a fi utilizate, identificarea riscurilor, fixarea pragurilor de materialitate, formularea prezumţiilor şi ipotezelor, elaborarea diagnosticului preliminar.

Figura nr. 5

Etapele auditării şi „produsele lor”(21)



A doua etapă - derularea cercetării de audit are drept scop fundamental formularea constatărilor expertului si se realizează prin **documentarea propriu-zisă** (culegerea / prelucrarea / ordonarea materialului probant) şi **examinarea analitică** / critică a acestuia;

Cuprinde următoarele **faze**:

a) documentarea, culegerea datelor / informaţiilor necesare în vederea alcătuirii / structurării dosarului de lucru (baza de date reprezentative şi semnificative), cu preocupare permanentă pentru verificarea materialului probant a ipotezelor/prezumţiilor iniţiale şi pentru soluţionarea problemelor ce decurg din misiune;

b) examinarea analitică a bazei de date pentru identificarea faptelor/deciziilor semnificative, în paralel cu continua actualizare / completare / structurare / procesare / verificare a informaţiilor aflate în dosarul de lucru;

c) configurarea variantei iniţiale a constatărilor prin evaluarea/interpretarea diferenţelor rezultate din compararea aspectelor semnificative relevate prin material probant cu criteriile de audit şi standardele ad-hoc prestabilite;

d) obţinerea, de la responsabili auditaţi, a explicaţiilor scrise, formulate la întrebările specialistului şi analizarea argumentaţiei pe care aceştia o utilizează pentru întemeierea punctului lor de vedere;

e) formularea variantei intermediare a constatărilor ca rezultat al primei configuraţii ajustată după exploatarea datelor / informaţiilor furnizate de către responsabilii auditaţi prin notele lor explicative;

f) revizuirea variantei intermediare a constatărilor şi definitivarea formulării acestora, în paralel cu identificarea cauzelor care au generat disfuncţii, carente şi neconformităţi.

Datele colectate în cadrul procesului de audit, pot fi atât **cantitative cât şi calitative**. Indiferent de forma datelor, acestea trebuie să fie **credibile, valide şi consistente**.

Datele cantitative exprimă informaţiile numeric. De exemplu:

- numărul de ore lucrate de personalul angajat;
- numărul de ore de instrunctaj de care au beneficiat angajaţii;
- numărul de persoane recrutate/instruite/plasate;
- numărul de activităţi în care au fost implicaţi angajaţii;
- echivalentul bănesc destinat recompensării angajaţilor; etc.

Datele calitative surprind acele aspecte care nu pot fi uşor cuatificate prin metode cantitative. De exemplu:

- îmbunătăţirea relaţiilor în cadrul grupurilor de angajaţi;

- satisfacţia morală a angajaţilor;
- dobândirea de abilităţi şi deprinderi etc.

Pentru culegerea acestor date auditorii pot combina **informaţii formale şi informale**.

În ceea ce priveşte **informaţiile formale**, auditorul va strânge şi va studia:

- manualul angajatului;
- contractul colectiv de muncă aplicat în organizaţie;
- regulamentul intern;
- organigrama la zi;
- procesul verbal al colectivului de conducere a organizaţiei;
- raportul asupra evoluţiei angajaţilor şi perspectivele de angajare;
- eventuale manifestări şi dorinţe ale organizaţiilor sindicale;
- sistemul de salarizare şi recompensare;
- alte rapoarte cu privire la activitatea resurselor umane.

Etapa de documentare este de fapt etapa fundamentală a procesului de audit, denumită şi diagnostic prealabil, care poate cuprinde printre altele şi **ancheta prealabilă, analiza bilanţului social, analiza comportamentului organizaţional.**

După culegerea de informaţii preliminare în etapa de documentare, auditorul urmăreşte culegerea unui material bogat şi diversificat cu privire la tot ce se spune şi se gândeşte în organizaţie în scopul identificării neconformităţilor care aduc atingere sau dereglează buna desfăşurarea a activităţii personalului.

Echipa de audit utilizează în acest scop o **multitudine de instrumente**. Dintre acestea fac parte: **interviuri, cercetări, analize cu caracter istoric, informaţii externe, experimente cu privire la resursele umane şi rapoarte de audit externe.** Aceste instrumente determină o înţelegere parţială a activităţilor efective ale angajaţilor din cadrul organizaţiei.

La terminarea culegerii datelor, auditorul trebuie să reasambleze (**analiza şi interpretare**) toate opiniile din organizaţie. Acest material brut este adesea dens şi dificil de interpretat. Există un ansamblu de teme tradiţionale care apar ca dimensiuni permanente ale situaţiei de muncă, cum ar fi: comunicarea, condiţiile de muncă, relaţiile ierarhice, sistemul de recunoaştere şi recompense, natura şi încărcătura muncii. Auditorul analizează aceste teme şi încearcă păstrarea unei formulări mai apropiate de cea iniţială care serveşte la caracterizarea ce trebuie realizată. După aceea, auditorul încearcă determinarea problemelor particulare actuale ale organizaţiei. Adesea, aceste probleme sunt determinate de una din următoarele situaţii: schimbarea strategiei, reorganizarea încercată în trecut,

mutare, fuziune, progres tehnic, schimbarea conducerii, lupta pentru promovare, persistenţa unei coordonări greşite între servicii sau diferite departamente.

A treia etapă - finalizarea auditului are ca scop fundamental deliberarea / exprimarea / comunicarea opiniei specialistului şi prezentarea / predarea **raportului de audit,** în conformitate cu obligaţiile asumate prin misiune;

Cuprinde următoarele **faze**:

a) formularea concluziilor auditorului, pe baza interpretării şi prelucrării / procesării superioare a constatărilor consolidate;

b) formularea recomandărilor, derivate din concluzii, ca fiind remediul pe care-l propune specialistul pentru soluţionarea cauzelor care au generat neconformităţile consemnate în constatări;

c) întocmirea / redactarea / comunicarea raportului final (în termenul fixat) ce încorporează întreg ansamblul elementelor relevante ale auditului, subliniind, în mod deosebit, concluziile şi recomandările.

Odată ce au fost culese şi analizate informaţiile, auditorul va compila constatările, preocupările şi recomandările într-un **raport de audit**. Acest raport este o definiţie cuprinzătoare a activităţilor resurselor umane cu privire la practicile eficiente şi la recomandările privind îmbunătăţirea acelora mai puţin eficiente.

Raportul de audit – este o descriere completă a activităţilor de gestiune a personalului, care include atât punctele forte cât şi recomandările pentru îmbunătăţirea metodelor ineficiente. **Balanţa puncte slabe-puncte forte** din sistemul de gestiune al resurselor umane şi anticiparea ameninţărilor cu căile de evitare **reprezintă - scopul raportului de audit**.

Adesea, raportul de audit este format din **trei părţi**: o parte pentru **managerii de nivel mediu**, alta pentru **specialiştii din departamentul de resurse umane** şi a treia parte pentru **managerul de resurse umane.**

a) Raportul de audit la nivel mediu - pentru managerii de nivel mediu

Această parte din raportul de audit totalizează **scopurile şi sarcinile managerilor de nivel mediu din sfera resurselor umane. Scopurile** pot fi : scăderea absenteismului şi a fluctuaţiei personalului, dezvoltarea angajaţilor, îmbunătăţirea relaţiilor cu personalul.**Sarcinile** managerilor de nivel mediu pot fi:

- training-ul personalului;
- evaluarea persoanalului;
- motivarea angajaţilor;
- satisfacerea cerinţelor angajaţilor.

În conţinutul raportului de audit se identifică şi problemele din sfera resurselor umane. Nerespectarea politicii de personal sau a legilor în vigoare sunt elemente

foarte importante de studiat, se identifică metodele ineficiente utilizate şi recomandările pentru îmbunătăţirea lor.

b) Raportul de audit la nivel funcţional - pentru specialiştii departamentului de resurse umane

Specialiştii departamentului de resurse umane sunt persoanele ce se ocupă de training-ul personalului, recompensarea angajaţilor şi sunt de asemenea interesaţi de un feed-back din partea personalului. Raportul de audit pe care îl primesc conţine **zonele din sfera sistemului de gestiune al personalului** care sunt insuficient sau satisfăcător îndeplinite. Spre exemplu, o echipă de audit a identificat că pentru multe posturi nu există resurse umane suficient calificate. Această informaţie este trimisă managerului a cărui responsabilitate este pregătirea şi dezvoltarea personalului împreună cu recomandarea de a spori numărul programelor de pregătire a angajaţilor.

De asemenea raportul de audit asigură specialistii departamentului de resurse umane cu un feed-back privind părerea managerilor de nivel mediu asupra eforturilor şi rolului specialiştilor. Uneori raportul de audit mai conţine şi comparaţii cu alte firme din aceeaşi ramură de activitate.

c) Raportul de audit la nivel strategic - pentru managerul de resurse umane

Raportul de audit pentru managerul de resurse umane conţine toate informaţiile necesare pentru îmbunătăţirea funcţiilor departamentului de resurse umane şi un feed-back referitor la:

- părerea managerilor medii şi a angajaţilor despre serviciile departamentului de resurse umane;
- corectitudinea scopurilor urmărite în detrimentul stategiei globale a organizaţiei;
- problemele cu care se confruntă personalul, grupate în funcţie de importanţa lor şi recomandările de rigoare.

Studiind informaţiile din raportul de audit, managerul de personal îşi poate forma o viziune generală asupra funcţiilor sistemului de gestiune al personalului, concentrându-şi atenţia şi eforturile asupra zonelor de importanţă majoră asupra contribuţiilor personalului pentru creşterea competitivităţii şi profitabilităţii întreprinderii. Personalul trebuie să simtă că schimbările şi îmbunătăţirile din firmă se datorează auditului.

Scopul raportului de audit este de a prezenta cadrul general, **obiectivele, constatările, concluziile şi recomandările auditorilor.** Obiectivele de audit prezentate în raportul de audit coincid cu cele înscrise în programul de audit. Tot în raportul de audit sunt explicate şi tehnicile şi intrumentele de audit folosite pentru îndeplinirea obiectivelor misiunii de audit.(22)

Auditorul oferă şi o analiză a performanţei propriei echipe de-a lungul desfăşurării procesului de audit. Aceasta conţine un rezumat despre toate informaţiile furnizate de către manageri şi cei din departamentul de resurse umane cu care a operat.

Auditorul oferă, de asemenea, un feed-back despre atitudinea managerilor şi angajaţilor, a obiectivelor departamentului şi a planurilor lor de realizare, a problemelor resurselor umane şi gradul de implicare al acestora, recomandările pentru anumite schimbări şi prioritatea de implementare.

Pe baza informațiilor incluse în raportul de audit, auditorul îşi poate face o imagine de ansamblu asupra organizației. Prioritatea schimbărilor necesare îl ajută în focalizarea asupra acelora care au un mai mare impact. Totodată, raportul de audit poate servi ca o hartă pentru viitoarele eforturi şi ca puncte de referinţă pentru viitoarele procese de audit. Cunoaşterea performanţei actuale a departamentului poate ajuta managerul în pregătirea unor planuri pe termen lung în scopul îmbunătăţirii activităţilor cruciale. Aceste planuri sunt caracterizate prin noi scopuri.

În concluzie, finalizarea în auditul resurselor umane constă în atestarea / certificarea / validarea unui proces / **sistem de gestiune a resurselor umane**, avându-se în vedere în mod prioritar **rezutatele obţinute** de către organizaţie dar şi **aspecte privind conformitatea**, **legalitatea şi regularitatea activităţilor** specifice derulate de management / echipă managerială. Întregul demers se încheie prin întocmirea / prezentarea **raportului de audit** care pronunţă, în mod explicit şi oficial, opinia / atitudinea expertului privind starea de fapt a gestiunii resurselor umane la un moment dat. Pe această bază **pot fi formulate** de către auditor **recomandări** pentru a fundamenta măsuri corespunzătoare menite să ducă la **creşterea gradului de profesionalism** la ameliorarea proceselor specifice şi, în final, la sporirea capacităţii entităţii analizate de a „gestiona" procesele sale specifice.

Aplicaţii / Studii de caz

1. Elaboraţi un chestionar de audit pentru un domeniu de acoperire al auditului resurselor umane.
2. In baza chestionarului elaborat, analizaţi riscurile semnificative de audit ale domeniului ales.
3. Elaboraţi raportul de audit pentru domeniul ales.
4. Exemplu practic privind identificarea şi analiza riscurilor de audit

Un subcapitol aparte în desfăşurarea auditului resurselor umane îl reprezintă identificarea, masurarea, analiza şi clasarea riscurilor semnificative de audit.

În exemplul practic de mai jos, prezentăm toate aceste aspecte aplicate pe domeniul cariera angajaţilor şi pregătirea profesională continuă (training) a acestora.

Pe baza probelor (documentelor colectate) şi a experienţei practice a auditorilor se identifică **riscurile principale**, în funcţie de obiectivele urmărite.

DOMENIUL	OBIECTE AUDITABILE	RISCURI SEMNIFICATIVE
EVOLUȚIA CARIEREI PERSONALULUI	1. Concordanţa obiectivelor entităţii cu evoluţia carierei personalului	Politica prezenta si de perspectiva a entităţii nu a fost corelată cu dezvoltarea cunoştinţelor profesionale ale personalului
		Structura funcţiilor de execuţie (superior, principal, asistent şi debutant) pe total nu este corelată
	2. Promovarea in cadrul funcţiei pe categorii, clase şi gradaţii	Perioada de stagiu nu a fost respectată
		Vechimea minimă în muncă nu a fost respectată
		Calificativele anuale acordate nu au fost respectate
PREGĂTIREA PROFESIONALĂ CONTINUĂ A PERSONALULUI	3. Planurile strategice şi anuale de pregătire profesională	Fundamentarea insuficientă a Planului strategic privind recrutarea, formarea şi perfecţionarea profesională a angajaţilor
		Planul annual şi cel strategic privind recrutarea, formarea şi perfecţionarea profesională a angajaţilor nu a fost corelată
	4. Planurile individuale de pregătire profesională	Planurile de pregătire nu au fost adaptate la cerinţele individuale ale fiecărui salariat
	5. Realizarea programelor de pregătire profesională	Persoanele responsabile de realizarea programelor de pregătire profesională nu au fost nominalizate
	6. Sistemul indicatorilor de performanţă privind pregătirea profesională	Sistemul indicator de performanţă nu carcaterizeaza activitatea de pregătire profesională
		Persoanele responsabile pentru urmarirea realizarii indicatorilor de performanţă nu au fost stabilite

Odată identificate riscurile, urmează **măsurarea** acestora, auditorii alegând **3 criterii**.

Criteriile utilizate pentru măsurarea probabilităţii de apariţie a riscului sunt:

Aprecierea calitativă (vulnerabilitatea unitatii) – pentru a efectua aprecierea, auditorul va examina toţi factorii cu incidenţă asupra vulnerabilităţii domeniului

auditabil, cum ar fi:

- resursele umane;
- complexitatea prelucrarii operațiilor;
- mijloacele tehnice existente.

Vulnerabilitatea poate fi mare, medie sau redusă.

Aprecierea controlului intern: corespunzător, insuficient, cu lipsuri grave

Aprecierea cantitativa (impact financiar).

Următorul pas în analiza riscurilor îl reprezintă stabilirea nivelului riscului pentru fiecare criteriu, prin utilizarea unei scări de valori pe trei nivele, astfel:

❖ Pentru aprecierea controlului intern:

- Control intern corespunzător – nivel 1;
- Control intern insuficient – nivel 2;
- Control intern cu lipsuri grave – nivel 3;

❖ Pentru aprecierea cantitativă:

- Impact financiar slab – nivel 1;
- Impact financiar mediu – nivel 2;
- Impact financiar important – nivel 3;

❖ Pentru aprecierea calitativă:

- Vulnerabilitate redusă – nivel 1;
- Vulnerabilitate medie – nivel 2;
- Vulnerabilitate mare – nivel 3.

Pentru stabilirea punctajului total al criteriului utilizat (T), se atribuie un factor de greutate şi un nivel de risc fiecărui criteriu. Produsul acestor doi factori reprezintă punctajul pentru criteriul respectiv, iar suma punctajelor pentru o anumită operație/activitate auditabilă conduce la determinarea punctajului total al riscului operației/activităţii respective. Punctajul total al riscului se obține utilizând formula:

$$T = \sum_{I=1}^{N} Pi \times Ni$$

Pi = ponderea riscului pentru fiecare criteriu;

Ni = nivelul riscurilor pentru fiecare criteriu utilizat;

RISCURI SEMNIFICATIVE	Criterii de analiza a riscurilor						Punctaj total
	Aprecierea controlului intern (F1)		Aprecierea cantitativa(F2)		Aprecierea calitativa (F3)		
	P1 50 %	N_1	P2 30%	N_1	P3 20%	N_1	T
• Politica prezenta si de perspectiva a entitatii nu a fost corelata cu dezvoltarea cunostintelor profesionale ale personalului	0,5	3	0,3	2	0,2	3	2,7
• Structura functiilor de executie (superior, principal, asistent si debutant) pe total nu este corelata	0,5	2	0,3	1	0,2	2	1,7
• Perioada de stagiu nu a fost respectata	0,5	3	0,3	2	0,2	2	2,5
• Vechimea minima în munca nu a fost respectata	0,5	2	0,3	1	0,2	1	1,5
• Calificativele anuale acordate nu au fost respectate	0,5	1	0,3	2	0,2	2	1,5
• Fundamentarea insuficienta a Planului strategic privind recrutarea, formarea si perfectionarea profesionala a functionarilor publici	0,5	2	0,3	2	0,2	1	1,8
• Planul anual si cel strategic privind recrutarea, formarea si perfectionarea profesionala a functionarilor publici nu au fost corelate	0,5	1	0,3	2	0,2	2	1,5
• Planurile de pregatire nu au fost adaptate la cerintele individuale ale fiecarui salariat	0,5	2	0,3	1	0,2	2	1,7

• Persoanele responsabile de realizarea programelor de pregătire profesională nu au fost nominalizate	0,5	2	0,3	1	0,2	2	1,7
• Sistemul indicatorilor de performanţă nu caracterizează activitatea de pregatire profesională	0,5	2	0,3	1	0,2	1	1,5
• Persoanele responsabile pentru urmarirea realizarii indicatorilor de performanta nu au fost stabilite	0,5	2	0,3	1	0,2	2	1,7

Urmează **clasarea riscurilor**[4], pe baza punctajelor totale obţinute anterior, in: risc mic, risc mediu, risc mare. Auditorii stabilesc punctajul total pentru fiecare risc identificat pe baza analizei riscurilor, dar şi în funcţie de resursele alocate misiunii (număr de persoane, timpul aferent ş.a.) şi pentru continuarea anlizei, se împart riscurile, în următoarele trei categorii.

Riscuri mici 1,0 – 1,7

Riscuri medii 1,8 – 2,2

Riscuri mari 2,3 – 3,0

Analiza riscului reprezintă o etapă majoră în procesul de audit, care are drept **scop**:

a) să identifice pericolele din unitatea auditată;

b) să identifice dacă controalele interne sau procedurile unităţii auditate pot preveni, elimina sau minimaliza pericolele;

Odată clasificate riscurile, se procedează la ierarhizarea operaţiunilor,activităţilor ce urmează a fi auditate, respectiv elaborarea tabelului puncte tari şi puncte slabe. Tabelul punctelor tari şi a punctelor slabe prezintă sintetic rezultatul evaluării fiecărei activităţi, operaţiuni/teme analizate şi permite ierarhizarea riscurilor în scopul orientării activităţii de audit public intern, respectiv stabilirea tematicii în detaliu.

În funcţie de riscurile medii şi mari, se finalizeaza Tematica în detaliu a operaţiunilor auditabile, după cum urmează:

- Concordanţa obiectivelor entităţii cu evoluţia carierei
- Promovarea în cadrul funcţiei pe categorii, clase şi gradaţii

[4] Vezi Anexa 6

- Planurile strategice şi anuale de pregătire profesională

Tematica în detaliu cuprinde totalitatea domeniilor/obiectivelor de auditat selectate (obiectivele de îndeplinit) şi este semnată de şeful echipei de audit fiind adusă la cunoştinţa principalilor responsabili ai unităţii auditate în cadrul şedinţei de deschidere.

Bibliografie

[1, 6]. Ruffino S.F., Introduction To The Human Resources Audit, USA, 2001

[2].Odegov I.G., Niconova T.V., Auditul Personalului, Editura Examen, Moscova, 2004

[3]. Ingalens J., Audit des Ressources Humaines, Editions Liaisons, Paris, 2001

[4]. Coy Bill, Introduction to The Human Resources Audit, L Piana Associates, Inc. 2002

[5,17]. Marin I., Auditul resurselor umane, Editura Economica, Bucuresti, 2011

[7,8,20,21] Nicolescu O., Zecheru V., Auditul managementului în instituția publică, editura Tribuna Economică, București, 2003

[9, 10] Curtea de Conturi a Romaniei , (2003)

[11]. Stevens John

[12]. Manolescu A, Lefter V., Deaconu A., Marin I, Marinas C, Nica E., Puia R., Ergonomie, Editura Economică, București 2009

[13]. Aykin N., Quaet-Faslem P.H., Milewski A.E. , Cultural ergonomics in : Handbook of human factors and ergonomics, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2006

[14]. Drury C.G, Service quality and human factors, Al and Society, vol 17, no. 2, 2003

[15]. Waters T.R., Revised NIOSH equation for the design and evaluation of manual lifting tasks, Rapid Communications, Ergonomics, Vol 36, no. 7, 1993

[16]. Giovani B., Goldman R.F., Predicting rectal temperature response to work, environment and clothing , Journal of applied physiology, 1992

[18]. Nicolescu O., Verboncu I., Fundamentele managementului organizației, editura Tribuna Economică, București, 2001

[19]. Ellis, Susan J., The Volunteer Management Audit, United Way of America, 1995

Capitolul 14

Managementul internaţional al resurselor umane

„Cauzele fundamentale ale insucceselor în tentativele multinaționale își au originea în lipsa de înțelegere a diferențelor esențiale ale managementului resurselor umane, la toate nivelurile, în mediile străine"

(P. J. Dowling, R. S. Schuler,
International Dimensions of Human Resource Management)

Subcapitole

1. Dimensiunile internaţionale ale managementului resurselor umane
2. Particularităţi ale managementului european al resurselor umane
3. Funcţiunea de resurse umane în Europa
4. Recrutarea şi selecţia resurselor umane în Europa
5. Managementul carierei europene
6. Managementul resurselor umane în Franţa
7. Managementul resurselor umane în Olanda
8. Managementul resurselor umane în Marea Britanie
9. Managementul resurselor umane în Germania
10. Managementul resurselor umane în România

Obiectivele capitolului

În urma studierii acestui capitol:

- veţi înţelege dimensiunile internationale ale managementului resurselor umane;
- vă veţi familiariza cu specificitatea managementului resurselor umane în unele ţări din Europa;
- veţi putea înţelege principalele tendinţe care se manifestă în prezent în managementul resurselor umane în Europa;
- veţi putea identifica principalele diferenţe dintre România şi unele ţări europene din punctul de vedere al practicilor de resurse umane

1. Dimensiunile internaţionale ale managementului resurselor umane

Deşi managementul resurselor umane a evoluat în aşa fel încât şi-a îmbogăţit permanent conţinutul şi şi-a lărgit continuu domeniile de activitate, **creşterea competiţiei internaţionale şi amplificarea procesului de globalizare** sporeşte în continuare importanţa managementului resurselor umane datorită necesităţii de a ţine seama tot mai mult de dimensiunile internaţionale ale acestuia, ceea ce a dus la apariţia conceptului de **„MRU internaţional".**

De asemenea, managementul resurselor umane internaţional devine tot mai important pe măsură ce se dezvoltă piaţa internaţională a bunurilor şi serviciilor, pe măsură ce se intensifică procesul de aderare a diferitelor ţări, inclusiv a ţării noastre la structurile Uniunii Europene.

Deşi se sugerează tot mai mult că **„trăim într-o lume de organizaţii",** după cum afirmă **Mintzberg,** în realitate **conceptul de organizaţie** este din ce în ce mai mult **reconsiderat,** deoarece organizaţiile au fost şi sunt nevoite tot mai mult să se globalizeze nu numai datorită provocărilor şi ameninţărilor cunoscute, ci şi datorită oportunităţilor oferite. Aceasta cu atât mai mult, cu cât, după cum se afirmă în literatura de specialitate, concurenţa privind produsele, serviciile sau ideile nu acordă, din mai multe puncte de vedere, nici o atenţie graniţelor naţionale sau zonelor geopolitice. De fapt, de mult timp, organizaţiile nu mai consideră o singură ţară ca loc principal de desfăşurare a activităţilor lor economice, ceea ce a făcut ca pieţele mondiale şi concurenţa globală să devină principalele lor preocupări, iar dezvoltarea strategiilor globale să ocupe un loc prioritar.

în aceste condiţii, este necesar ca indivizii în general şi angajaţii în special să fie pregătiţi şi motivaţi pentru a fi capabili să-şi desfăşoare activitatea **în condiţiile interferenţei diferitelor culturi** sau a existenţei unei forţe de muncă eterogenă şi multiculturală.

Nevoia critică şi tot mai evidentă a organizaţiilor de a folosi angajaţii ca o **resursă competitivă pe plan internaţional** a adus în prim-plan necesitatea de a se da un răspuns cât mai complet şi mai complex următoarele **întrebări:**

„Are dispersia geografică sau diversitatea culturală impact asupra organizaţiilor? Dacă impactul existent este pozitiv sau negativ, folositor sau dăunător?"

„Cum se schimbă funcţiile sau activităţile managementului resurselor umane, atunci când acesta devine internaţional?"

Încercând să dea răspuns unor asemenea întrebări şi având în vedere intensificarea competiţiei internaţionale, **Patrick M. Wright** şi **Gerald R. Ferris** sugerează unele **cerinţe noi ale managementului resurselor umane** (Ferris & Buckley, 1996)**,** ca, de exemplu:

- necesitatea de a încadra resursele umane în procesul managementului strategic;
- necesitatea de a selecţiona, pregăti şi recompensa indivizii pentru a-şi desfăşura activitatea într-o piaţă a muncii internaţionale;
- necesitatea de a înţelege evoluţiile politice care pot influenţa procesul de elaborare a deciziilor din domeniul resurselor umane;
- necesitatea de a oferi estimări cantitative ale contribuţiilor aduse de departamentul resurselor umane.

In acelaşi sens, se pronunţă şi alţi specialişti în domeniu, ca, de exemplu, **Donalt W. Myers,** care menţionează faptul că, în organizaţiile care îşi desfăşoară activitatea în ţări străine, managementul resurselor umane îşi asumă, de fapt, **sarcini şi obligaţii suplimentare.** De exemplu, recrutarea şi selecţia angajaţilor pentru realizarea unor sarcini în străinătate presupun luarea în considerare a unor **aspecte,** ca:

- necesitatea adaptării în condiţiile interferenţei culturilor;
- nouă situaţie familială;
- grija sau interesul privind securitatea;
- diferenţele în sistemul de recompense.

De asemenea, **în opinia lui D. W. Myers, MRU internaţional reprezintă** îndeplinirea tuturor activităţilor MRU privind obţinerea şi menţinerea unei forţe de muncă eficiente necesare funcţionării firmelor străine. Aceasta înseamnă că firmele multinaţionale, care au realizat investiţii sau au filiale în mai multe ţări, sunt nevoite să-şi desfăşoare activităţile de personal în condiţiile unor variabile şi ale unor culturi diferite.

Prin urmare, în condiţiile unor organizaţii cu populaţii eterogene sau cu forţă de muncă mixtă şi a unui număr tot mai mare de noi culturi, MRU îşi extinde preocupările sau practicile manageriale prin cuprinderea unor noi domenii internaţionale sau multiculturale. De exemplu, MRU internaţional realizează analiza

posturilor, descrierile şi specificaţiile acestora, alte activităţi şi practici manageriale, precum şi unele aspecte ale comportamentului organizaţional în condiţiile firmelor multinaţionale. Aceasta înseamnă că **MRU internaţional reprezintă, de fapt, o componentă sau un domeniu specific de particularizare a managementului resurselor umane.** Chiar dacă este mai complex, mai variat şi implică o mai mare coordonare în afara graniţelor naţionale, **Torrington (1994) argumentează că MRU internaţional reprezintă pur şi simplu managementul de personal pe scară mai largă.**

Din acest punct de vedere, **Adler** şi **Bartholomew** (1992) menţionează (Ferris & Buckley, 1996):

> *„Pentru ca o firmă să fie competitivă în zilele noastre, managementul resurselor umane trebuie să se caracterizeze prin scop transnaţional, reprezentare transnaţională şi proces transnaţional".*

MRU internaţional reprezintă procesul asigurării şi dezvoltării oamenilor în condiţiile organizaţiilor internaţionale sau multinaţionale care îşi desfăşoară activitatea în întreaga lume.

MRU internaţional se referă la formularea şi implementarea unor activităţi privind obţinerea resurselor umane, dezvoltarea acestora, managementul carierei şi strategiile de remunerare, precum şi la politicile şi practicile manageriale care pot fi promovate sau aplicate în condiţiile unei forţe de muncă internaţionale.

În acest context, menţionăm concepţia lui **Torrington** (1994), potrivit căreia **MRU internaţional poate fi definit cel mai bine dacă se au în vedere următoarele caracteristici:**

- **cosmopolitismul** - tendinţa oamenilor de a depăşi graniţele naţionale şi tradiţiile culturale, de expatriere sau repatriere când pot avea probleme semnificative, sau de a lua în considerare ideea „cetăţeniei universale";
- **cultura** - diferenţele culturale majore;
- **recompensele** - cerinţele speciale de salarizare sau de acordare a unor avantaje;
- **consultanţa** - necesitatea folosirii de experţi care să se confrunte cu nevoile locale;
- **competenţa** - dezvoltarea unei game variate de competenţe politice, culturale şi organizaţionale pentru oamenii care urmează să lucreze în afara graniţelor;
- **coordonarea** - promovarea unor metode formale şi informale care să permită diferitelor părţi ale organizaţiei multinaţionale să funcţioneze ca un tot unitar.

De asemenea, **Torrington** sugerează că **MRU internaţional** nu este întemeiat sau nu înseamnă imitarea practicilor manageriale din unele ţări dezvoltate, ci adaptarea lor la o anumită cultură chiar dacă însuşirea sau adaptarea comportamentului la cultura diferitelor ţări nu este în general o problemă simplă. Aceasta înseamnă că pot fi desfăşurate aceleaşi procese manageriale sau pot fi folosite aceleaşi tehnici de

bază din domeniul managementului resurselor umane, însă acestea trebuie adaptate pentru a corespunde cât mai bine diferitelor culturi sau cerinţelor locale.

Din acest punct de vedere, **în opinia lui Michael Armstrong, MRU internaţional devine tot mai important,** în raport cu managementul resurselor umane desfăşurat în cadrul graniţelor naţionale şi **datorită** următoarelor **cauze** (Armstrong,1996) :

- complexitatea problematicii sau a proceselor manageriale din domeniul resurselor umane în condiţiile unei forţe de muncă mixte;
- rezolvarea problemelor de personal în condiţiile unei diversităţi de culturi, sisteme sociale sau cerinţe legale;
- necesitatea contactelor directe, personale, la faţa locului, care nu pot fi înlocuite nici de cele mai sofisticate sisteme de comunicare.

Încercând să dea un răspuns cât mai adecvat la întrebările prezentate şi având în vedere amplificarea dimensiunilor internaţionale ale managementului resurselor umane, unii specialişti în domeniu au dezvoltat anumite **modele ale MRU internaţional,** ca, de exemplu, **modelul Morgan** (Dowling, Schuler , Welch**,** 1994) prezentat în fig. 1.

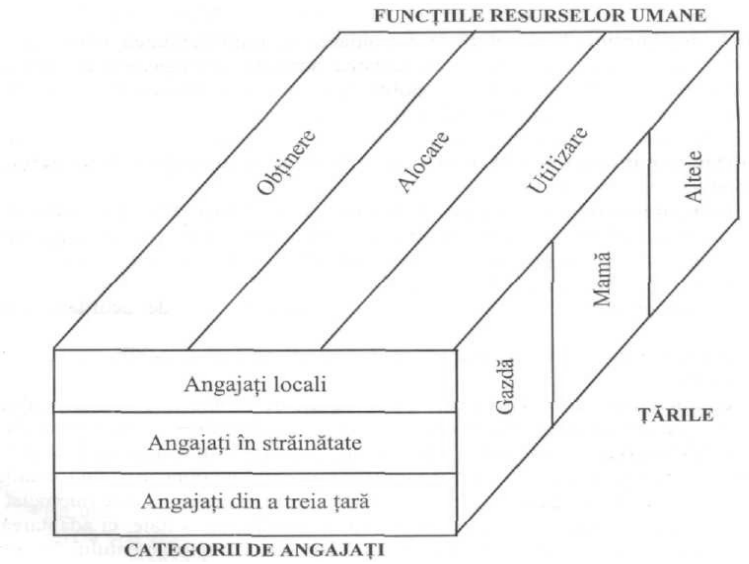


Fig. 1. Model al MRU internaţional

(după Peter J. Dowling şi Randall S. Schuler)

După cum se poate constata din fig.1, **modelul lui P. V. Morgan are în vedere trei dimensiuni:**

- **trei funcţii ale resurselor umane:** obţinere, alocare şi utilizare;

- **trei categorii de ţari sau naţiuni** implicate în activităţile MRU internaţional: ţara gazdă, unde poate fi localizată o filială; ţara „mamă", unde o companie internaţională sau multinaţională are sediul central; alte ţări...
- **trei categorii de angajaţi** ai unei firme internaţionale: cetăţeni sau angajaţi din ţara gazdă; cetăţeni din ţara-„mamă", angajaţi în străinătate; cetăţeni sau angajaţi din a treia ţară care poate fi sursă de forţă de muncă.

P. V. Morgan defineşte MRU internaţional ca fiind interacţiunea dintre cele trei dimensiuni menţionate în cadrul modelului prezentat: funcţiile resurselor umane, categoriile de angajaţi şi ţările în care se desfăşoară activitatea. Aceasta înseamnă că într-o viziune mai largă MRU internaţional cuprinde şi celelalte funcţii ale managementului resurselor umane, însă în numeroase situaţii se subestimează complexitatea practicii manageriale în domeniul resurselor umane în condiţiile existenţei companiilor internaţionale sau multinaţionale, ceea ce i-a determinat pe **Desatnick şi Bennett** să afirme (Dowling, Schuler , Welch**,** 1994).

„Cauzele fundamentale ale insucceselor în tentativele multinaţionale îşi au originea în lipsa de înţelegere a diferenţelor esenţiale ale managementului resurselor umane, la toate nivelurile, în mediile străine".

Prin urmare, numeroşi specialişti în domeniul resurselor umane sunt preocupaţi nu numai de justificarea necesităţii apariţiei şi dezvoltării MRU internaţional, ci şi de complexitatea MRU internaţional, precum- şi de raportul acestuia cu managementul resurselor umane. în acest sens, **Dowling** sugerează **principalii factori care diferenţiază MRU internaţional de managementul resurselor umane:**

- mai multe funcţii şi activităţi;
- perspectivă mai largă în abordarea problematicii resurselor umane;
- implicare mai mare în viaţa personală a angajaţilor;
- schimbări ale intensităţii de manifestare a diferitelor funcţii ale MRU în raport cu variaţiile forţei de muncă care lucrează în străinătate;
- expunerea la risc;
- mai multe influenţe externe.

■ Mai multe funcţii şi activităţi

Practica managerială în domeniul resurselor umane, într-un mediu internaţional, implică, în primul rând, **mai multe funcţii şi activităţi,** ca, de exemplu:

- impunerea internaţională (impozite şi taxe);
- orientarea şi reorganizarea internaţională;
- serviciile administrative pentru angajaţii care lucrează în străinătate;

- relaţiile cu guvernul gazdă;
- serviciile privind necesităţile de traducere din diferite limbi străine.

Impunerea internaţională (impozite şi taxe) presupune:

– taxe obligatorii naţionale şi internaţionale;

– politici de egalizare a taxelor datorită varietăţii legilor privind impozitele şi taxele;

– acorduri internaţionale adecvate;

– apelarea la serviciile unor firme de consultanţă în domeniu.

Orientarea şi reangajarea internaţională presupune:

– pregătirea prealabilă a salariaţilor în ceea ce priveşte deplasarea în străinătate (pregătire profesională, asistenţă medicală, domiciliul etc.);

– stabilirea condiţiilor de remunerare etc.

Serviciile administrative pentru angajaţii ce lucrează în străinătate presupun

numeroase activităţi, unele destul de complexe, care consumă mult timp, deoarece politicile şi procedurile în acest domeniu nu întotdeauna sunt suficient de clare, iar în unele situaţii vin în conflict cu condiţiile locale. De exemplu, o practică care este legală şi acceptată în ţara gazdă poate fi imorală şi ilegală în ţara -„mamă". De asemenea, un test legal de angajare într-o ţară poate să nu fie acceptat în altă ţară.

Prin urmare, practici considerate drept standard într-o anumită ţară sau într-o anumită organizaţie pot fi de neconceput într-un alt mediu, iar sensibilitatea faţă de aceste diferenţe a sporit, după cum subliniază **Milan Kubr,** o dată cu creşterea caracterului internaţional al activităţilor, cu apariţia organizaţiilor moderne din ţările mai slab dezvoltate şi cu folosirea din ce în ce mai largă a muncitorilor şi managerilor străini.

Relaţiile cu guvernul gazdă reprezintă o activitate deosebit de importantă pentru departamentul de resurse umane, deoarece relaţiile oficiale cu guvernele respective facilitează obţinerea locurilor de muncă.

Serviciile privind necesitatea de traducere din diferite limbi străine constituie, de multe ori, o activitate suplimentară a departamentului de resurse umane.

■ Perspectivă mai largă, mai internaţională în abordarea problematicii resurselor umane

Acest aspect specific al MRU internaţional face ca managerii departamentului de resurse umane să fie confruntaţi cu mult mai multe probleme decât în ţara -„mamă", iar, în consecinţă, trebuie să **se** ocupe şi de alte programe de personal decât cele specifice grupurilor naţionale de angajaţi.

In acest context, menţionăm faptul că teoria şi practica managerială evidenţiază **în domeniul MRU internaţional** următoarele **abordări** (Beardwell**,** Holden, 2001)**:**

- abordarea etnocentrică;
- abordarea policentrică;
- abordarea geocentrică;
- abordarea regiocentrică.

Abordarea etnocentrică presupune cel mai direct control de către organizaţia - „mamă" asupra filialei din ţara gazdă, deoarece prima transferă acesteia din urmă politicile şi practicile din domeniul resurselor umane.

Abordarea policentrică este opusa abordării etnocentrice, deoarece filialele din ţările gazdă sunt relativ independente faţă de organizaţia -„mamă", iar politicile şi practicile din domeniul resurselor umane sunt adaptate condiţiilor locale.

Abordarea geocentrică este aceea în care organizaţia multinaţională este percepută mai mult ca o entitate internaţională decât ca o sumă de filiale din străinătate, ceea ce înseamnă că politicile din domeniul resurselor umane au în vedere îndeplinirea obiectivelor întregii reţele de unităţi şi maximizarea rezultatelor globale.

Abordarea regiocentrică apare atunci când organizaţia multinaţională îşi desfăşoară activitatea pe regiuni, iar personalul este repartizat în cadrul acestor regiuni. Aceasta înseamnă că politicile şi practicile din domeniul resurselor umane sunt coordonate în cadrul regiunilor respective, iar unii manageri pot să provină din oricare dintre ţările aparţinând regiunii respective.

■ Implicare mai mare în viaţa personală a angajaţilor

Această implicare este necesară pentru o cât mai bună selectare, pregătire şi îndrumare efectivă a angajaţilor care urmează să lucreze în străinătate, deoarece departamentul de resurse umane trebuie să se asigure că angajaţii respectivi au înţeles pe deplin problemele legate de locuinţă, asistenţă medicală, precum şi celelalte aspecte privind alocaţiile, premiile, impozitele şi taxele etc.

De asemenea, se are în vedere rezolvarea corespunzătoare a problemelor legate de şcolarizarea copiilor sau de folosirea timpului liber.

■ Schimbări ale intensităţii de manifestare a diferitelor funcţii ale MRU în raport cu variaţiile forţei de muncă ce lucrează în străinătate

In măsura în care se dobândeşte o experienţă tot mai mare în legătură cu activităţile desfăşurate în străinătate sau se înregistrează unele schimbări în mediile respective, intensitatea de manifestare a diferitelor funcţii ale resurselor umane se schimbă. De exemplu, pe măsură ce nevoia de angajaţi care urmează să lucreze în străinătate scade şi apare un surplus de astfel de angajaţi, unele funcţii ale resurselor umane

dobândesc o intensitate de manifestare mult mai mare (selecţia, pregătirea şi dezvoltarea resurselor umane).

■ **Expunerea la risc**

După cum este cunoscut, în general consecinţele financiare, dar, mai ales, cele umane ale insuccesului sau falimentului în competiţia internaţională sunt mult mai severe, mult mai aspre sau mai dure decât în cadrul naţional. De exemplu, întoarcerea sau repatrierea prematură a unor muncitori care au lucrat pe baza unui acord internaţional este o problemă care atrage costuri destul de ridicate pentru companiile internaţionale sau multinaţionale. In astfel de situaţii trebuie avute în vedere nu numai **costurile directe** (salariile, costurile de pregătire, cheltuielile de transport şi reangajare etc.), ci şi **costurile indirecte** legate de pierderea unei anumite pieţe sau a relaţiilor cu clienţii respectivi.

Un aspect aparte al expunerii la risc, relevant pentru MRU internaţional, îl constituie **terorismul,** factor care este luat în considerare din ce în ce mai mult în cadrul acordurilor internaţionale. In acest context amintim inclusiv **problema răpirii expatriaţilor,** precum şi plata răscumpărării care încurajează terorismul.

Fiind **definit ca folosirea ilegală** a **forţei sau violenţei** pentru intimidare, sau constrângere în vederea promovării, sau atingerii unor obiective politice sau sociale, **terorismul** are în opinia lui Donald W. Myers (Myers, 1986), numeroase caute, ca de exemplu:

- **cauze generale;** deteriorarea condiţiilor economice; scăderea nivelului de trai; frustrarea şi disperarea; presiunea şi neliniştea; sărăcia şi înfometarea; instabilitatea politică;
- **cauze specifice;** acţiunile controversate; poluarea; riscurile de îmbolnăvire; încălcarea drepturilor omului etc.

În acest sens, se estimează că, pentru protecţia împotriva terorismului, firmele multinaţionale cheltuiesc un procent din ce în ce mai mare din veniturile lor, în special pentru unele **măsuri de prevenire,** ca, de exemplu: folosirea gărzilor înarmate şi a maşinilor speciale sau blindate; modificarea programelor şi a rutelor de transport etc. De asemenea, există şi situaţii în care expatriaţii sunt fotografiaţi, li se iau amprentele, li se înregistrează vocea şi sunt învăţaţi cum să se comporte ca ostatici.

■ **Mai multe influenţe externe**

După **Peter J. Dowling** şi **Randall S. Schuler,** principalii **factori externi** care influenţează MRU internaţional sunt: tipul de guvernare, starea economiei şi practicile generale acceptate de a face afaceri în fiecare din ţările unde funcţionează o firmă multinaţională sau o filială a acesteia.

Din acest punct de vedere, **în ţările dezvoltate munca este mai scumpă şi mai bine organizată** decât în ţările mai puţin dezvoltate, iar guvernele cer acorduri în probleme, ca: relaţii de muncă, sistemul de taxe şi impozite, sistemul de asigurare, aspectele de sănătate etc. **In ţările mai puţin dezvoltate** însă, **munca este în general mai ieftină şi mai puţin organizată,** iar reglementările guvernamentale sunt mai puţin precise, astfel încât factorii respectivi nu au aceeaşi importanţă, pentru rezolvarea lor se consumă mai puţin timp. Cu toate acestea, în ţările mai puţin dezvoltate se acordă un timp suficient pentru a cunoaşte şi înţelege modalităţile locale de a face afaceri, unele facilităţi acordate, precum şi cadrul general de **conduită privind unele aspecte,** ca: mita, corupţia sau acordarea unor cadouri.

Fiind preocupat în mod deosebit de managementul resurselor umane, **Laurent,** unul dintre numeroşii specialişti în domeniu, consideră că o **concepţie internaţională a MRU necesită următorii paşi[1]:**

- recunoaşterea explicită de către organizaţia -„mamă" a faptului că practicile manageriale specifice din domeniul resurselor umane reflectă propriile valori culturale;
- recunoaşterea explicită de către organizaţia -„mamă" a faptului că practicile manageriale specifice nu sunt mai bune sau mai rele decât altele, dar sunt diferite şi este posibil să prezinte puncte forte şi puncte slabe, în special, în străinătate;
- recunoaşterea explicită de către organizaţia -„ mamă" a faptului că filialele străine ale acesteia pot prefera alte practici manageriale în domeniul resurselor umane, care nu sunt intrinsec nici mai bune, nici mai rele, dar este posibil să fie mai eficiente local;
- manifestarea dorinţei nu numai de a recunoaşte diferenţele culturale, ci şi de a lua măsurile active necesare pentru a le face utilizabile;
- realizarea unei adevărate încrederi legată de faptul că dezvoltarea unor practici manageriale în domeniul resurselor umane, mai creative şi mai eficiente, este rezultatul interferenţei culturilor.

Toate aceste aspecte şi multe altele fac din **MRU internaţional,** după cum afirmă **Donalt W. Myers, un domeniu unic.**

2. Particularităţi ale managementului european al resurselor umane

Conceptul de management al resurselor umane a apărut în SUA în anul 1881, Wharton Business School fiind prima instituţie de învăţământ axată pe educaţia în domeniul managementului şi al afacerilor. În Europa, disciplina managementul resurselor umane a fost predată pentru prima oară la Crainfield School of

Management şi London Business School în anul 1965. În opinia unor specialişti în domeniul managementului, precum Lawrence P. *(79),* apariţia şi dezvoltarea în SUA a managementului resurselor umane reflectă în mare măsură preocupările acestora în domeniul managementului, în scopul identificării şi implementării în activitatea practică a unor instrumente manageriale eficiente. Însă aceste aspecte nu au reprezentat obstacole în procesul de extindere a managementului resurselor umane la nivel global. Dimpotrivă, în opinia lui Petigrew A. *(*Pettigrew, Massini, Numagami, 2000*), ritmul de promovare a inovaţiilor este mult mai rapid în Europa, decât în Japonia*. Ritmul rapid de dezvoltare a managementului resurselor umane în Europa a fost impus de preocupările companiilor **de a aplica noi forme de organizare în contextul extinderii activităţii** acestora dincolo de graniţele naţionale.

Brewster C., Hegewish A. şi Holden L. definesc managementul european al resurselor umane astfel:

*Managementul european al resurselor umane este **foarte complex**. Nu există în lume o altă regiune care să înglobeze atât de multe **diferenţe din punct de vedere istoric, cultural şi lingvistic**, precum spaţiul european. Fiecare ţară din Europa are propriul său sistem de angajare, propriile legi şi instituţii, propriul sistem educaţional şi o cultură managerială puternic individualizată. În unele state europene, aceste diferenţe se regăsesc chiar la nivel local. Şi, de asemenea, trebuie menţionat că, toate aceste **diferenţe sunt guvernate şi reglementate de legislaţia Uniunii Europene** (*Jackson, 2002*).*

Modelul american de management al resurselor umane are la bază **premisa** că organizaţiile sunt independente, beneficiază de autonomie din punct de vedere managerial şi al libertăţii de acţiune. Spre deosebire de acesta, **modelul european de management al resurselor umane** se bazează pe ipoteza conform căreia organizaţiile dispun de o **autonomie limitată** de următoarele **dimensiuni**:

- **internaţională**, evidenţiată de reglementările Uniunii Europene;
- **naţională**, organizaţiile europene trebuie să respecte şi sistemul legislativ şi instituţional al ţărilor în care îşi desfăşoară activitatea;
- **organizaţională**, deoarece iniţiativele organizaţionale trebuie să respecte şi interesele salariaţilor, acestea fiind dezbătute alături de sindicate;
- **proprietăţii**, deoarece activitatea la nivel organizaţional trebuie să asigure satisfacerea intereselor şi nevoilor stakeholderilor.

În consecinţă, modelul european de management al resurselor umane (fig. 2) trebuie să asigure organizaţiilor posibilitatea de a acţiona într-un mediu caracterizat de **un grad ridicat de complexitate şi diversitate** din punct de vedere economic, social, politic şi cultural.

Modelul european de management al resurselor umane este caracterizat de influenţa unor factori precum cultura şi legislaţia, forma de proprietate a

companiilor, activitatea sindicatelor şi acordurile consultative şi participarea salariaţilor.

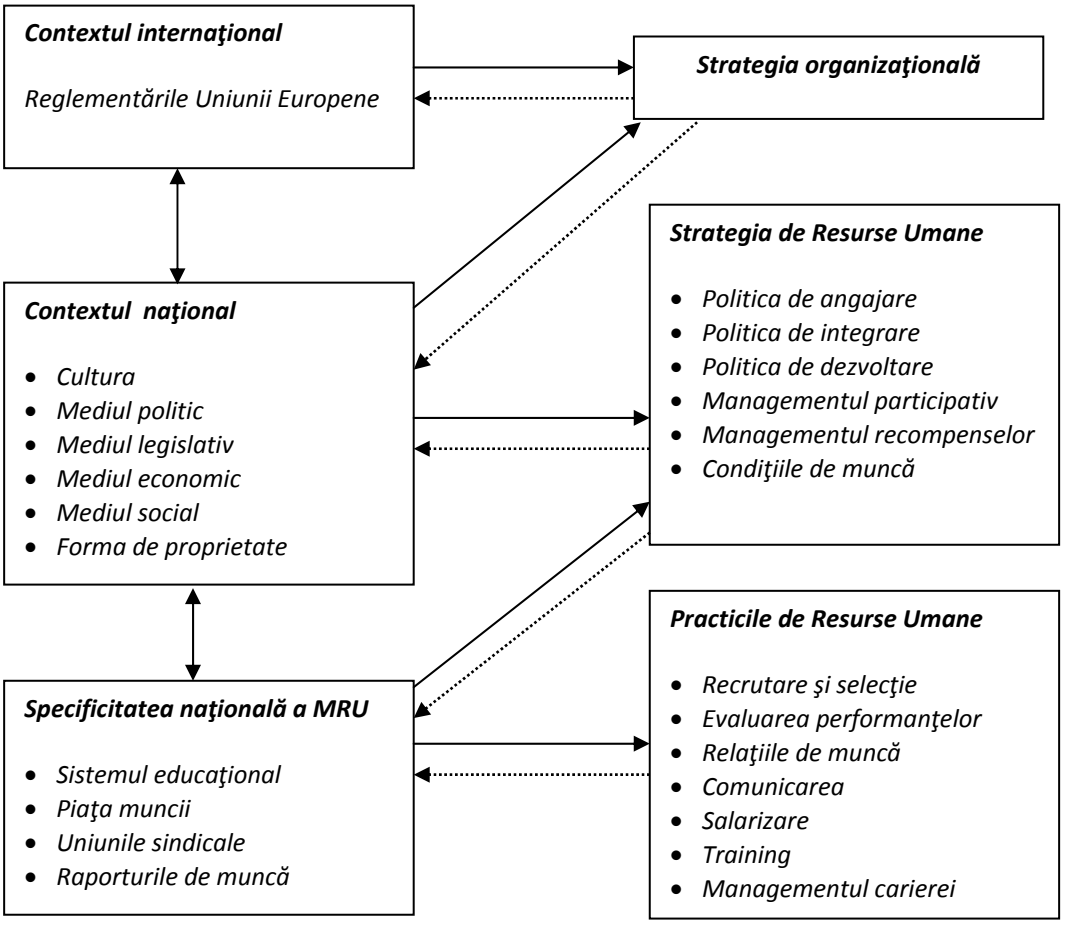


Fig. 2. Modelul european de management al resurselor umane (Jackson, 2002**)**

Cultura şi legislaţia – specificitatea culturii naţionale se reflectă şi la nivelul practicilor de resurse umane. Din punctul de vedere al legislaţiei, modelul american de management al resurselor umane este caracterizat de o influenţă redusă a sistemului legislativ asupra practicilor de resurse umane. Spre deosebire de modelul american, cel european este limitat de o serie de constrângeri legislative, specifice atât Uniunii Europene, cât şi fiecăreia dintre ţările din spaţiul european. De asemenea, modelul european de management al resurselor umane este limitat şi de un grad sporit de intervenţie a statului în reglementarea strategiilor şi politicilor de resurse umane la nivel naţional. Din punct de vedere cultural şi legislativ, modelul european de management al resurselor umane poate fi caracterizat astfel:

- reglementări legislative privind angajările, concedierile şi încheierea contractelor de muncă;
- reglementări legislative privind nivelul salariilor;
- norme privind certificarea programelor educaţionale şi de formare a resurselor umane;
- alocarea din fondurile publice a unor importante resurse monetare în vederea iniţierii şi dezvoltării unor programe destinate forţei de muncă: formare, reconversie profesională, consiliere în carieră, crearea de noi locuri de muncă şi creşterea nivelului de ocupare a forţei de muncă;
- măsuri de protecţie socială;
- reglementările Cartei Sociale Europene, aplicabile în special la nivelul Uniunii Europene.

Forma (drepturile) de proprietate – organizaţiile din sectorul public domină încă peisajul economic la nivelul întregii Europe, spre deosebire de situaţia înregistrată în SUA, preponderentă fiind forma de proprietate privată. În Europa, există unele diferenţe în ceea ce priveşte companiile private. În ţările din sudul Europei, predomină proprietatea de tip familial, multe dintre companii aflându-se în proprietatea unor gospodării. În Germania, în numeroase situaţii, companiile din domeniul privat sunt deţinute de o puternică reţea de bănci, care exercită o influenţă redusă pentru obţinerea unor profituri importante pe termen scurt.

Activitatea sindicală şi acordurile consultative – în SUA, activitatea sindicatelor este relativ limitată, iar relaţiile dintre management şi sindicate sunt în general de adversitate. În majoritatea ţărilor europene, sindicatele exercită o influenţă majoră asupra managementului organizaţiilor. În numeroase state europene, precum Spania, Franţa, România etc., activitatea companiilor din diverse ramuri ale economiei naţionale este guvernată de acordurile încheiate între uniunile patronale şi cele sindicale.

Participarea salariaţilor reprezintă o particularitate comună tuturor ţărilor din Europa. În ţări precum Olanda şi Germania reprezentanţii salariaţilor pot acţiona în instanţă conducerea companiilor, în scopul de a diminua efectele negative ale unor decizii manageriale privind recrutarea, angajarea şi concedierea angajaţilor şi asigurarea condiţiilor de muncă. Astfel de practici sunt în contradicţie cu modelul american de management al resurselor umane. Mai mult, în companiile europene, implicarea reprezentanţilor salariaţilor în procesul decizional este o practică foarte des întâlnită. Astfel de practici sunt încurajate la nivelul Uniunii Europene.

În opinia managerilor europeni, modelul american de management al resurselor umane este caracterizat de o legătură foarte redusă cu strategia generală a unei organizaţii. În Europa, dominantă este orientarea conform căreia practicile de resurse umane ale unei organizaţii trebuie să reflecte nu numai strategia de afaceri a acesteia, ci şi mutaţiile intervenite în mediul legislativ, mediul social, cultural, politic şi interesele sindicatelor şi salariaţilor.

Specificitatea modelului european de management al resurselor umane presupune creşterea gradului de flexibilitate şi adaptabilitate a organizaţiilor, stilurilor manageriale şi practicilor de muncă la complexitatea şi diversitatea spaţiului european.

3. Funcţiunea de resurse umane în Europa

Amplificarea dimensiunilor internaţionale ale managementului resurselor umane şi extinderea Uniunii Europene reprezintă **premise importante** în vederea armonizării practicilor de resurse umane la nivelul ţărilor europene. Cu toate acestea, **principala caracteristică** a modelului european de management al resurselor umane o reprezintă **diversitatea**.

În decursul ultimului deceniu, **funcţiunea de resurse umane** a înregistrat **schimbări profunde,** determinate în special de contextul economic, social, cultural şi politic înregistrat la nivelul Europei. Astfel că, în prezent, funcţiunea de resurse umane **integrează din ce în ce mai mult o viziune strategică.** Managerii de resurse umane participă la procesul de elaborare a strategiei şi politicilor la nivel organizaţional.

Extinderea Uniunii Europene contribuie la realizarea unui climat social, economic, politic şi legislativ la nivelul întregului continent, însă cu toate acestea, diferenţele culturale dintre ţări nu pot fi eliminate, ceea ce înseamnă că, din punctul de vedere al practicilor de resurse umane, ţările europene vor fi caracterizate în continuare de o serie de elemente de diferenţiere.

Deosebirile existente între modelul de management aplicat în ţările anglo-saxone şi cele utilizate în celelalte ţări europene sunt transferate şi **la nivelul practicilor de resurse umane**. Astfel, în organizaţiile din Marea Britanie şi Irlanda, numărul managerilor de resurse umane raportat la restul salariaţilor este semnificativ mai mare comparativ cu situaţia înregistrată la nivelul celorlalte ţări din Europa. În ţările anglo-saxone, numărul managerilor de resurse umane, raportat la numărul total al salariaţilor, este de 1:5 (tabelul 1). În Olanda, Belgia, Grecia, Estonia, Letonia, comparativ cu media înregistrată la nivelul celorlalte ţări membre ale Uniunii Europene, raportul dintre numărul managerilor de resurse umane şi numărul total al salariaţilor înregistrează valoarea 1:8 (tabelul 1).

Raportul dintre numărul managerilor de resurse umane şi numărul total al salariaţilor, în unele ţări din Europa [12]

Tabelul 1

Anglia, Irlanda	Olanda, Belgia, Grecia, Estonia, Letonia	Alte state membre UE	State în curs de aderare
1:5	1:8	1:15	1:16

De asemenea, în Marea Britanie şi Irlanda, la nivelul companiilor de dimensiuni medii, raportul dintre numărul personalului implicat în activităţile din domeniul resurselor umane şi care dispune de calificarea şi experienţa necesare şi numărul total al salariaţilor înregistrează valori semnificativ mai mari, în comparaţie cu situaţia înregistrată în celelalte ţări din Europa (tabelul 2).

Raportul dintre numărul specialiştilor de resurse umane şi numărul total al salariaţilor, în unele ţări din Europa [12]

Tabelul 2

Anglia	Irlanda	Suedia	Polonia	Alte state membre UE	State în curs de aderare
1: 127	1: 189	1: 402	1: 166	1:2790	1: 5105

La nivelul ţărilor din Uniunea Europeană, valoarea medie a raportului dintre numărul specialiştilor de resurse umane şi numărul total al salariaţilor este de 1: 2790 (tabelul 2). Doar în Polonia şi Irlanda, ponderea specialiştilor de resurse umane în numărul total al salariaţilor înregistrează valori apropiate de cele din Marea Britanie.

Germania şi Marea Britanie se caracterizează printr-un grad mai mare de implicare a managerilor de resurse umane în procesul de conducere a companiilor, spre deosebire de situaţia specifică ţărilor latine şi scandinave. O situaţie asemănătoare se înregistrează şi în ţările scandinave. În Germania, problemele specifice domeniului resurselor umane sunt analizate şi discutate la nivelul managementului superior, la propunerea managerului de resurse umane sau a consiliilor de muncă. În Franţa şi în Spania, managerii de resurse umane au un rol mai mult formal, comparativ cu importanţa conferită acestui post conform structurii organizatorice. În Suedia, resursele umane sunt considerate ca principal factor al succesului, acordându-li-se o importanţă deosebită.

Între ţările europene există diferenţe şi din punctul de vedere al **gradului de formalizare a strategiilor şi politicilor de resurse umane.** În ţări, precum Spania, Portugalia, Italia, Grecia, gradul de formalizare a politicilor de resurse umane este redus, managementul organizaţiilor din aceste ţări bazându-se pe strategii şi politici de resurse umane nescrise. În ţările nordice, germanice şi anglo-saxone, nivelul de formalizare a strategiilor şi politicilor de resurse umane este relativ ridicat. **Danemarca** se diferenţiază de celelalte ţări nordice, participarea departamentului de resurse umane la nivel strategic fiind destul de redusă.

În **Olanda**, rolul funcţiunii de resurse umane este moderat. În proporţie de 54%, managerii de resurse umane contribuie la elaborarea politicilor şi strategiilor la nivel organizaţional, însă doar în 44% din cazuri aceştia fac parte din managementul

superior al companiilor. 54% dintre companiile olandeze recunosc că practicile de resurse umane au un grad ridicat de formalizare, strategiile şi politicile de resurse umane îmbrăcând o formă scrisă. În decursul ultimilor ani, funcţiunea de resurse umane a înregistrat evoluţii notabile, trecând de la abordarea orientată asupra intereselor salariaţilor şi caracterului partenalist al muncii, la abordarea managerială axată pe eficienţă şi obiective organizaţionale.

Principalele aspecte referitoare la **evoluţia funcţiunii de resurse umane** în ţările Uniunii Europene, privite şi ca avantaje ale integrării în structurile europene, pot fi sintetizate astfel (Chivu, 2003), (Chivu şi alţii, 2001):

1. **Importanţa reglementărilor legislative.** Funcţiunea Resurse Umane cuprinde întregul sistem de relaţii profesionale din cadrul unei organizaţii. Tocmai de aceea, profesionalismul specialiştilor în resurse umane impune şi cunoaşterea ansamblului legislativ şi a procedurilor legale în acest domeniu. Integrarea în UE va impune nu numai o bună cunoaştere a legilor cu privire la forţa de muncă, dar mai ales aplicarea în aceeaşi măsură a lor.
2. **Revalorizarea funcţiunii Resurse Umane.** În trecut, în Europa (mai ales în Franţa şi Germania) această funcţiune nu constituia apanajul marilor afaceri, având numai un rol marginal în procesul de adoptare a deciziilor managementului superior al organizaţiilor referitoare la efectivul de personal. În prezent, în majoritatea ţărilor din Europa, managementul resurselor umane ocupă un rol important în procesul decizional. Funcţiunea de resurse umane are atât valenţe strategice, cât şi valenţe de control-evaluare a rezultatelor.
3. **Accentuarea obiectivelor funcţiunii.** O cercetare efectuată la nivelul companiilor europene a evidenţiat ca principale obiective ale funcţiunii Resurse Umane următoarele:

- formarea şi dezvoltarea resurselor umane (32% în Germania, 23% în Franţa şi Marea Britanie);
- recrutarea şi fidelizarea resurselor umane (16% în Germania şi Marea Britanie, 5% în Franţa);
- relaţii sociale (12%);
- gestiunea previzională a resurselor umane (8%);
- eficacitatea, productivitatea şi flexibilitatea resurselor umane (7%).

4. **Formarea managerilor de resurse umane.** În urmă cu numai două decenii, profesia de „manager de resurse umane" era apanajul prioritar şi aproape exclusiv al juriştilor. În prezent, în Europa, circa jumătate din managerii de resurse umane sunt recrutaţi din rândul absolvenţilor cu studii economice superioare, un sfert din rândul absolvenţilor de învăţământ superior juridic, iar celălalt sfert, din rândul psihologilor, sociologilor, inginerilor etc. Integrarea în UE a ţărilor din Europa de Est va permite libera circulaţie a forţei de muncă, deci şi specializarea mai rapidă şi mai uşoară în domeniul resurselor umane.

5. **„Personalizarea" managementului resurselor umane.** Personalizarea managementului resurselor umane se regăseşte în politicile de: *angajare* (de la recrutarea şi selecţia resurselor umane, până la managementul carierei acestora); *salarizare* (individualizarea salariilor, previziunea flexibilă a resurselor umane); *formare* (planuri individuale de formare); *planificare a timpului de lucru* (orare personalizate, concedii discreţionare); *comunicare.*
6. **Adaptabilitatea şi flexibilitatea funcţiunii Resurse Umane.** Managementul resurselor umane trebuie să exploreze toate modalităţile de flexibilitate şi adaptabilitate cantitativă a structurii resurselor umane atât pe piaţa internă, cât, mai ales, pe cea externă. Conjunctura macroeconomică actuală demonstrează eficacitatea revenirii la contractele de muncă cu durată determinată şi a activităţii desfăşurate prin agenţi temporari, în cazul reducerii activităţii întreprinderii, precum şi rolul şomajului parţial, ca amortizor pe piaţa muncii.
7. **Mobilizarea resurselor umane.** Performanţele înregistrate de organizaţii sunt rezultatul mobilizării resurselor de care acestea dispun şi, prioritar, a resurselor umane. Organizaţiile din Europa de Est trebuie să rezolve cât mai rapid această problemă, şi anume reînnoirea practicilor din domeniul resurselor umane, în scopul mobilizării inteligenţei tehnice şi a dinamizării activităţii de ansamblu a tuturor salariaţilor.
8. **Funcţiunea europeană a resurselor umane.** Necesitatea anticipării se regăseşte în managementul previzional al resurselor umane şi al posturilor. În acest context, apare ca fiind imperios necesară aplicarea unor politici adecvate de dezvoltare socială a resurselor umane. Astfel, concepte precum: *personalizarea, adaptarea, mobilizarea, diviziunea şi anticiparea* sunt aplicabile în practică prin intermediul unei funcţiuni europene a resurselor umane.
9. **Dezvoltarea informatizării şi a resurselor informatice.** Integrarea în structurile europene va impune automat şi procurarea unor sisteme informatice performante pentru a facilita dezvoltarea activităţilor managementului resurselor umane. Domeniile în care prezenţa calculatorului este indispensabilă sunt: *determinarea fondului de salarii, gestiunea previzională a posturilor şi a necesarului de resurse umane, diagnosticarea individuală şi globală* etc.

4. Recrutarea şi selecţia resurselor umane în Europa

Recrutarea şi selecţia resurselor umane în organizaţiile din Europa prezintă o serie de particularităţi de la o ţară la alta, iar cunoaşterea acestora de către persoanele care doresc să îşi dezvolte o experienţă la nivel internaţional sau companiile multinaţionale care doresc să angajeze persoane noi prezintă o importanţă sporită.

În ceea ce priveşte conţinutul procesului de recrutare şi selecţie în Europa, se impune a fi menţionat faptul că, începând cu anul 2003, la nivelul Uniunii Europene

a fost introdus un model unic de CV, cunoscut sub titulatura de **CV european**. CV-ul european îi va ajuta pe cei care doresc să lucreze în ţările Uniunii Europene să îşi prezinte într-un mod mult mai eficient abilităţile şi calificările şi le va facilita acestora accesul la programele de training şi locurile de muncă existente în Uniunea Europeană. În opinia membrilor, Comisiei Europene, *CV-ul european reprezintă un prim-pas în eliminarea unor obstacole referitoare la recunoaşterea şi armonizarea calificărilor în Uniunea Europeană (86).* Modelul de CV european a fost elaborat în urma consultărilor cu guvernele ţărilor membre ale Uniunii Europene. Cu toate acestea, la nivelul ţărilor europene există o serie de diferenţe în ceea ce priveşte procesul de recrutare şi selecţie a resurselor umane.

Utilizarea CV-ului ca principal instrument de selecţie nu este obligatorie, principala alternativă la care companiile pot apela reprezentând-o **formularul de angajare.** În **Marea Britanie şi Irlanda**, 93% dintre companii utilizează formularul de angajare ca principal instrument în procesul de selecţie a resurselor umane, spre deosebire de situaţia înregistrată în ţări precum Danemarca şi Suedia, în care formularul de angajare deţine o importanţă redusă în procesul de selecţie a resurselor umane. În **Germania**, formularul de angajare este utilizat în mod sistematic, în timp ce în Italia, Portugalia, Spania, Olanda, Belgia, Elveţia, Austria şi Grecia, CV-ul este principalul instrument de selecţie a candidaţilor în vederea angajării.

Frecvenţa utilizării formularului de angajare în procesul de selecţie este diferită nu numai de la o ţară la alta, ci chiar la nivelul aceleiaşi ţări, în funcţie de sectorul de activitate în care se înregistrează unele deosebiri semnificative. De exemplu, în Luxemburg, formularul de angajare este utilizat cu o frecvenţă mai mare de către companiile din domeniul bancar, comparativ cu celelalte sectoare de activitate, iar în Suedia, organizaţiile din sectorul public folosesc cel mai frecvent formularul de angajare.

Între ţările europene există diferenţe şi din punctul de vedere al titulaturii formularului de angajare. În **Marea Britanie**, denumirea uzuală a formularului de angajare este *standard application form (SAF)* şi este folosit în proporţie de 50% de către absolvenţii instituţiilor de învăţământ superior, fiind pus la dispoziţia acestora de către birourile de consiliere a carierei care funcţionează în cadrul fiecărei universităţi. Spre deosebire de universităţi, companiile din Marea Britanie folosesc o altă titulatură pentru a desemna formularul de angajare, respectiv *employer's application form (EAF).* În Irlanda, formularul de angajare este cunoscut sub denumirea *standard introduction form (SIF)*. În Belgia şi Austria, există la nivel naţional obligativitatea folosirii CV-urilor ca instrument de recrutare şi, mai mult, CV-urile candidaţilor trebuie însoţite de fotografiile acestora.

În **Suedia**, formularul de angajare este un simplu instrument administrativ, deoarece acesta nu conţine în cuprinsul său întrebări deschise la care candidaţii să fie nevoiţi să răspundă, astfel companiile neavând posibilitatea de a dobândi o serie de informaţii suplimentare despre candidat. Mai mult, în Suedia orice candidat are dreptul de a-i solicita angajatorului informaţiile pe care acesta le deţine despre el. Este considerată o ilegalitate deţinerea unor informaţii cu caracter intim referitoare la o persoană, fără acordul acesteia. O astfel de particularitate caracterizează în

special organizaţiile din sectorul public, deoarece CV-urile funcţionarilor publici şi o serie de alte informaţii despre aceştia sunt aduse la cunoştinţa opiniei publice.

În **Olanda şi Irlanda**, în structura formularului de angajare sunt incluse o serie de întrebări la care candidaţii trebuie să ofere răspunsuri concrete, ca de exemplu: planurile de carieră, obiectivele personale, principalele puncte forte şi puncte slabe, calificările şi abilităţile de care aceştia dispun şi, nu în ultimul rând, postul pentru care îşi depun candidatura şi motivele pentru care doresc să se angajeze în respectiva companie.

În **Grecia**, procesul de recrutare şi selecţie a resurselor umane prezintă o serie de particularităţi. La nivelul companiilor multinaţionale este utilizată preponderent metoda interviului, care le furnizează angajatorilor numeroase informaţii despre candidaţi. În companiile autohtone, interviul se axează pe obţinerea unor informaţii cu privire la experienţa şi statutul civil al candidaţilor. O situaţie similară se înregistrează şi în Portugalia.

Austria, Portugalia şi **Olanda** se deosebesc, din punctul de vedere al practicilor de recrutare şi selecţie, de celelalte ţări europene prin aceea că persoanele care îşi depun candidatura în vederea angajării trebuie să menţioneze în formularul de angajare că sunt de acord cu susţinerea unor teste şi a unor probe practice în scopul de a le dovedi competenţele profesionale. Astfel, organizaţiile obţin acordul candidaţilor de a stoca informaţiile despre aceştia pentru o perioadă determinată (în Olanda) sau nedeterminată (în Portugalia).

Obligativitatea furnizării unor informaţii referitoare la pregătirea profesională a candidaţilor există în **Belgia, Luxemburg şi Italia**, candidaţii trebuind să specifice şi numele profesorilor de la care angajatorii pot obţine o serie de informaţii despre aceştia. În Spania, în structura formularului de angajare este inclus şi un capitol referitor la experienţa profesională a candidaţilor. În Grecia, angajatorii le solicită candidaţilor informaţii privind situaţia militară a acestora. Caracteristica comună a unor ţări precum Belgia, Italia, Luxemburg şi Grecia, din punctul de vedere al practicilor de recrutare şi selecţie, o reprezintă obligativitatea menţionării în formularul de angajare a unor informaţii referitoare la istoria sau membrii familiei din care provin.

Formularul de angajare utilizat în Marea Britanie, Spania, Germania, Olanda, Belgia, Portugalia, Austria şi Luxemburg cuprinde în structura sa capitole în care candidaţii trebuie să menţioneze informaţii referitoare la hobby-uri.

În **Marea Britanie**, candidaţilor li se solicită să menţioneze în formularul de angajare informaţii referitoare la responsabilităţile avute în perioada stagiului universitar (şef de grupă, şef de serie etc.) şi la activităţile de voluntariat la care au participat. Candidaţilor le sunt solicitate informaţii cu privire la religie şi activitatea publicistică în Germania şi Austria. Deşi în unele ţări astfel de practici sunt considerate ilegale, în Germania şi Austria organizaţiile solicită informaţii despre situaţia financiară a acestora, în timp ce în Olanda, Belgia şi Austria furnizarea de

către candidaţi a unor informaţii referitoare la infracţiunile şi contravenţiile săvârşite este obligatorie.

Realizarea unei analize comparative la nivelul ţărilor europene din punctul de vedere al funcţionalităţii formularului de angajare reprezintă o oportunitate de a dobândi o serie de informaţii referitoare la sistemul legislativ şi contextul cultural specific respectivelor state.

Din punct de vedere al modalităţilor de desfăşurare a interviului de angajare, există diferenţe notabile între ţările europene. Interviurile structurate sunt utilizate cu preponderenţă în Marea Britanie, Suedia, Danemarca, Finlanda, Germania, Austria şi Spania, în timp ce în Italia, Luxemburg, Portugalia şi Elveţia organizaţiile manifestă o înclinaţie deosebită spre interviurile nestructurate sau libere. În Olanda, Grecia şi Belgia, majoritatea organizaţiilor apelează la interviurile semistructurate.

În **Marea Britanie**, interviul de angajare are un caracter direct şi foarte bine structurat, aceasta reprezentând o trăsătură tradiţională a procesului de selecţie. În prezent, la nivelul unui număr din ce în ce mai mare de companii, se manifestă tendinţa de a înlocui interviul de angajare cu testele de selecţie. În organizaţiile britanice, interviurile urmăresc evidenţierea responsabilităţilor şi rezultatelor obţinute de către candidaţi de-a lungul vieţii lor profesionale. În Irlanda, interviul de angajare are, aparent, un caracter informal, urmărind realizarea unor obiective foarte precise. În Irlanda şi Anglia, organizaţiile folosesc toate cele trei tipuri de interviuri de angajare: structurat, semi-structurat şi liber. Unii angajatori manifestă un grad foarte ridicat de reticenţă în ceea ce priveşte utilizarea interviurilor nestructurate sau libere, considerând că, în raportul de interviu trebuie menţionate o serie de informaţii exacte referitoare la activitatea profesională şi educaţională a candidaţilor.

Companiile din **Austria** folosesc, în egală măsură, interviul structurat şi semistructurat. Întrebările din structura interviului sunt foarte exacte, urmărind obţinerea unor răspunsuri clare şi concise din partea candidaţilor, însă dialogul dintre candidat şi intervievator are un caracter liber şi deschis.

În **Germania**, ca şi în Marea Britanie, companiile îşi manifestă opţiunea pentru folosirea interviurilor structurate. Opţiunea intervievatorilor germani pentru obţinerea unor informaţii exacte, precise şi foarte detaliate reprezintă principala trăsătură a interviului de angajare. În timpul interviului, intervievatorul va conduce discuţia în direcţia obţinerii unor răspunsuri concrete din partea candidatului la întrebările adresate. Spre deosebire de stilul de comunicare francez, cel german se caracterizează prin rigurozitate şi rigiditate, astfel încât candidaţii trebuie să adreseze la rândul lor întrebări foarte clare şi care vizează obţinerea unor informaţii concrete.

În **Luxemburg**, atmosfera creată în timpul interviului de angajare este una foarte relaxată şi familială, dialogul dintre candidaţi şi angajator bazându-se pe respectul reciproc. Interviul are mai mult un caracter informal, numărul întrebărilor la care candidaţii trebuie să răspundă fiind foarte mare şi vizând aspecte dintre cele mai diverse. De asemenea, întrebările au un caracter general. În Luxemburg este utilizat cu preponderenţă interviul nestructurat.

În **Italia**, interviul de angajare poate fi caracterizat astfel: informal, liber şi flexibil. Opiniile managerilor italieni deţin o importanţă redusă în decizia finală de angajare a unui candidat. Stilul de comunicare folosit de către intervievatori variază de la o situaţie la alta, chiar în cadrul aceleiaşi organizaţii. Interviul este axat pe obţinerea unor informaţii referitoare la candidat în sine şi mai puţin referitoare la nivelul de experienţă de care acesta dispune şi evoluţia sa de carieră. Aceasta deoarece decizia finală de angajare se bazează într-o proporţie ridicată pe calitatea personalităţii candidatului şi mai puţin pe experienţa acestuia. Abilităţile profesionale ale individului sunt evaluate cu ajutorul unor teste de selecţie şi al unor probe practice.

În **Spania**, interviul de angajare se bazează, în mare măsură, pe calitatea dialogului dintre candidat şi intervievator. Abilitatea, onestitatea şi încrederea în sine sunt principalele calităţi în funcţie de care un candidat este evaluat şi apreciat ca fiind corespunzător. Abilităţile profesionale deţin o pondere redusă în decizia finală de angajare. Personalitatea, statutul social, comportamentul, situaţia familială şi relaţiile profesionale reprezintă principalele criterii în funcţie de care companiile spaniole îi selectează pe potenţialii angajaţi.

În numeroase situaţii, personalitatea are un rol mult mai important în decizia de angajare, în comparaţie cu alte criterii. O astfel de particularitate caracterizează procesul de selecţie a resurselor umane în organizaţiile din Spania, Italia, Luxemburg, Grecia şi Austria.

În **Portugalia**, candidaţii sunt evaluaţi şi selectaţi prin prisma unor trăsături de personalitate, precum: abilităţile de comunicare, comportamentul şi orientarea socială, stilul personal, angajamentul, dinamismul şi echilibrul emoţional. Abilităţile profesionale deţin un rol relativ redus în decizia finală de angajare.

În **Austria**, cunoaşterea de sine, abilităţile de comunicare, referinţele sau recomandările, eleganţa, vestimentaţia, limbajul folosit, nivelul de specializare şi dinamismul sunt principalele criterii în funcţie de care candidaţii sunt selectaţi. O situaţie similară se înregistrează şi în Danemarca, o importanţă deosebită având-o referinţele şi recomandările candidaţilor. În opinia managerilor danezi, în numeroase situaţii, rezultatele unui angajat sunt influenţate de personalitatea sa.

Managerii unor companii din **Grecia** consideră că abilităţile şi personalitatea individului deţin aceeaşi importanţă în decizia finală de selecţie. În opinia managerilor greci, competenţele tehnice ale angajaţilor pot fi îmbunătăţite prin intermediul unor programe de training, însă personalitatea este cea care îl defineşte pe un individ.

În **Belgia şi Olanda**, interviul are un caracter formal, fiind axat pe evidenţierea realizărilor profesionale anterioare ale candidatului. Stilul de a intervieva este în continuă schimbare. Comunicarea, carisma, capacitatea de a se adapta la munca în echipă devin criterii din ce în ce mai importante în adoptarea deciziei finale de angajare.

În **Irlanda**, competenţa este principalul criteriu de selecţie a candidaţilor. Alături de acesta, sunt luate în considerare şi unele criterii precum abilităţile de lider ale candidatului, simţul umorului şi spiritul de echipă.

În **Elveţia**, criteriul care deţine cel mai important rol în decizia finală de selecţie este competenţa. În opinia managerilor elveţieni, *principala sarcină a intervievatorilor este aceea de a se asigura că dialoghează cu un profesionist, a cărui competenţă a fost deja recunoscută (78).* Un alt criteriu care deţine o influenţă majoră în procesul de selecţie îl reprezintă temperamentul candidatului, care determină comportamentul acestuia la nivelul echipei din care va face parte. Criteriul personalitate are o importanţă redusă, fiind luat în considerare mai ales în situaţiile în care doi sau mai mulţi candidaţi obţin rezultate sau calificative similare în urma evaluării realizate în funcţie de criteriile competenţă şi temperament.

În **Marea Britanie**, principalele criterii în funcţie de care sunt selectaţi candidaţii sunt competenţa tehnică şi experienţa profesională anterioară a acestora, mai ales în situaţiile în care un candidat a mai fost angajat în cadrul altor companii. Personalitatea deţine un rol secundar.

În **Germania** se înregistrează o situaţie asemănătoare cu cea din Marea Britanie. Interviurile desfăşurate în cadrul companiilor din Germania au o caracteristică comună, respectiv atenţia la detalii, din acest punct de vedere având un caracter foarte rigid. Candidaţii au la dispoziţie un timp limită în care trebuie să ofere un răspuns foarte exact şi clar. Managerii şi angajaţii din companiile germane nu sunt apreciaţi prin prisma unor trăsături precum entuziasmul şi spontaneitatea.

În **Danemarca**, personalitatea şi abilităţile profesionale sunt principalele criterii de selecţie a candidaţilor, având o importanţă egală în decizia de angajare. În timpul interviului, intervievatorii urmăresc obţinerea unor informaţii despre candidaţi, referitoare la: responsabilităţile anterioare ale acestora, capacitatea de a administra bugete şi numărul subordonaţilor pe care un candidat i-a coordonat.

5. Managementul carierei europene

Dezvoltarea unei cariere europene reprezintă una dintre cele mai importante provocări ale managementului european al resurselor umane. Conceptul de carieră europeană poate fi considerat o consecinţă directă a procesului de europenizare, euromanagerii fiind principalii promotori ai tendinţei de dezvoltare a unei cariere la nivel european. Dimensiunile procesului de europenizare a carierei sunt influenţate de acţiunea a doi factori: creşterea mobilităţii resurselor umane la nivelul Europei şi a disponibilităţii acestora de a lucra în cadrul unor companii care acţionează în afara graniţelor naţionale şi extinderea activităţii companiilor multinaţionale în Europa.

Conform sondajului privind forţa de muncă din 2003, 8,2% din forţa de muncă totală angajată în Uniunea Europeană şi-a schimbat locul de muncă după un an. Mobilitatea angajaţilor de la un loc de muncă la altul înregistrează în Marea Britanie un procent de 13%, iar în Suedia şi Grecia în jur de 5%. Aproximativ 38% din populaţia activă a Uniunii Europene a lucrat mai mult de 10 ani pentru acelaşi

angajator. Aproximativ 1,5% din cetățenii Uniunii Europene locuiesc şi muncesc într-un alt stat membru diferit de cel de origine, 15% dintre aceştia declarând că schimbarea locului de muncă reprezintă principala cauză.

Managementul carierei europene este influenţat de dimensiunile **internaţionale ale managementului resurselor umane**. În acest context, un rol important în dezvoltarea unei cariere europene îl are opţiunea organizaţiilor de a-şi extinde activitatea la nivel internaţional (european). **Extinderea carierei la nivel european** este specifică următoarelor categorii de angajaţi:

- angajaţii organizaţiilor care îşi desfăşoară activitatea în cel puţin una din ţările Uniunii Europene;
- angajaţii expatriaţi, care lucrează la una dintre filialele europene ale unei companii din propria ţară;
- angajaţii care lucrează în propria ţară, dar pentru o companie dintr-o altă ţară europeană;
- angajaţii care în decursul propriei cariere au lucrat în mai multe companii din diferite ţări europene;
- angajaţii care, din diverse motive, emigrează într-o ţară europeană şi lucrează într-o companie din ţara în care s-au stabilit ori la filiala din ţara respectivă a unei companii dintr-un alt stat european.

Schein E. identifică o serie de **deosebiri între cariera dezvoltată la nivelul unei organizaţii şi cariera international** (Schein, 1996), precum:

- *relaţiile de angajare* – cariera în aceleaşi organizaţii este percepută de către individ din punctul de vedere al loialităţii angajatului faţă de companie şi al securităţii locului de muncă, în timp ce cariera internaţională reprezintă expresia flexibilităţii în muncă a angajaţilor şi capacităţii acestora de a obţine performanţa;
- *graniţele naţionale* – a munci în cadrul unei singure companii *vs.* un număr mare de companii şi cultura naţională *vs.* diversitate culturală;
- *abilităţile* – specificitate *vs.* transferabilitate;
- *dimensiunile reuşitei* – recompense financiare, promovare şi statut în cadrul unei singure firme *vs.* semnificaţia din punct de vedere psihologic a muncii depuse;
- *responsabilitatea pentru dezvoltarea carierei* – organizaţională *vs.* individuală;
- *training-ul angajaţilor* – training formal *vs.* on the job training;
- *criteriile de promovare* – vechimea în muncă *vs.* potenţialul de dezvoltare şi capacitatea de a învăţa a individului.

În opinia lui Tung R. L, managerii sunt, în general, predispuşi să îşi asume riscurile dezvoltării unei cariere la nivel internaţional, în detrimentul unei cariere interne (în cadrul unei organizaţii din propria ţară). Aceasta deoarece cariera internă este

percepută ca o avansare în cadrul ierarhiei la nivel organizaţional, în timp ce cariera internaţională prezintă o semnificaţie mult mai importantă pentru indivizi, fiind înţeleasă de către aceştia ca fiind cea mai bună oportunitate de a se dezvolta din punct de vedere profesional. Noţiunea de carieră internaţională are şi o serie de semnificaţii din punct de vedere psihologic, fiind percepută de către angajaţi şi manageri, deopotrivă, din punctul de vedere al libertăţii de mişcare, din perspectiva posibilităţilor de a se dezvolta din punct de vedere profesional în cadrul mai multor organizaţii. De asemenea, în cazul **angajaţilor expatriaţi**, **contractul psihologic** dintre aceştia şi organizaţie dobândeşte, în primul rând, un caracter **tranzacţional**, fiind folosit ca instrument de negociere, iar în al doilea rând un caracter **relaţional**, ca expresie a respectului şi încrederii reciproce dintre cele două părţi, organizaţia şi angajatul.

Dezvoltarea unei cariere la nivel internaţional exprimă capacitatea angajaţilor de a-şi valorifica potenţialul de dezvoltare. În opinia managerilor expatriaţi, managementul internaţional al carierei prezintă unele **avantaje** precum: îmbunătăţirea abilităţilor manageriale, crearea unei mentalităţi globale, dezvoltarea la nivel internaţional a unui sistem de relaţii interpersonale şi crearea pe piaţa muncii a unei imagini individuale favorabile etc.

Managerii care doresc să îşi dezvolte o carieră la nivel internaţional au în vedere următoarele **considerente**: recompensele materiale substanţiale pe care aceştia le obţin în afara graniţelor naţionale, dezvoltarea profesională, personalitatea (disponibilitatea de a-şi asuma riscul) etc. În Suedia, principalele motive pentru care managerii expatriaţi acceptă să lucreze în cadrul unor filiale din alte ţări europene sunt dorinţele dezvoltate din punct de vedere profesional, recompensele financiare pe care le primesc şi oportunităţile de promovare de care beneficiază.

Principalele **motive** pentru care managerii francezi doresc să dezvolte o carieră internaţională sunt: provocările personale (65%), dezvoltarea profesională (85%), conţinutul postului (66%), oportunităţile de promovare (42%), recompensele financiare (63%), motive familiale (46%). În comparaţie cu managerii francezi, cei germani sunt dispuşi să îşi dezvolte cariera la nivel internaţional din următoarele raţiuni: provocările personale (83%), dezvoltarea profesională (85%), importanţa postului (66%), oportunităţile de promovare (42%), motivaţia financiară (51%) şi motivele familiale (18%).

Dezvoltându-şi experienţa şi îmbunătăţindu-şi abilităţile, managerii expatriaţi pot deveni membri ai staff-ului de conducere al filialelor din ţara-gazdă. Din perspectiva organizaţională, dezvoltarea unei cariere internaţionale pentru angajaţii expatriaţi prezintă o serie de avantaje referitoare la realizarea transferului de know-how managerial şi îmbunătăţirea procesului de comunicare dintre compania-mamă şi filialele acesteia.

Cariera internaţională prezintă şi o serie de **dezavantaje**, ca de exemplu: dificultăţile de adaptare a respectivilor angajaţi şi a familiilor acestora la valorile culturii din ţara gazdă, problemele legate de procedura de repatriere în ţara-mamă,

oportunitățile de promovare reduse de care beneficiază, în general, la nivelul companiei-mamă în perioada ulterioară repatrierii acestora etc.

Concluzionând, putem afirma că, prin intermediul eurocarierelor, orice organizaţie se poate „dota" cu competenţe europene (Chivu, 2003). Extinderea Uniunii Europene şi dezvoltarea unei politici comune în domeniul forţei de muncă determină companiile să îşi modifice practicile de resurse umane. Tendinţa manifestată la nivel european este aceea de atragere a competenţelor europene prin intermediul salariaţilor care dispun de experienţă şi care manifestă o deschidere internaţională.

6. Managementul resurselor umane în Fanţa

Managementul resurselor umane din organizaţiile franceze este influenţat de o serie de factori specifici mediului extern, precum: evoluţiile demografice şi cele înregistrate la nivelul pieţei muncii, intervenţia statului în economie şi dialogul social. Din acest punct de vedere, managementul francez al resurselor umane poate fi caracterizat de o intensificare a eforturilor companiilor de a administra influenţa acestor factori, în vederea obţinerii avantajului competitiv. Tocmai de aceea, cunoaşterea principalelor particularităţi ale practicilor de resurse umane facilitează procesul de înţelegere a specificităţii managementului resurselor umane din Franţa.

Una dintre cele mai importante mutaţii înregistrate la nivelul activităţii de **recrutare a resurselor umane** o reprezintă utilizarea la scară largă a internetului ca metodă de recrutare a viitorilor angajaţi. Majoritatea companiilor din Franţa au o pagină de web proprie, pe care îşi publică anunţurile de angajare. De asemenea, în prezent, la nivelul Franţei, se înregistrează o creştere a numărului site-urilor specializate în recrutarea resurselor umane.

Interviul rămâne, în continuare, principala metodă de selecţie a resurselor umane. În general, procedura de recrutare şi selecţie a resurselor umane, aplicată la nivelul organizaţiilor franceze, cuprinde un număr de trei interviuri, decizia finală de angajare aparţinând şefului ierarhic direct, care îşi asumă astfel responsabilitatea pentru performanţele noului angajat. De asemenea, majoritatea companiilor franceze obţin informaţiile suplimentare despre candidaţi verificând referinţele acestora. Recrutarea şi selecţia resurselor umane folosind recomandările actualilor salariaţi este o practică frecvent utilizată la nivelul companiilor din diverse domenii de activitate. Mai mult, pentru a stimula participarea propriilor salariaţi la extinderea unei astfel de practici, managerii companiilor îi recompensează pe aceştia cu diverse sume de bani. Folosirea centrelor de evaluare, *assessments centers,* ca metodă de selecţie a candidaţilor este foarte puţin răspândită la nivelul companiilor franceze.

Una dintre **cele mai controversate metode de selecţie** a resurselor umane o reprezintă **analiza grafologică.** În opinia managerilor de resurse umane din

companiile franceze, analiza grafologică furnizează un volum redus de informaţii referitoare la candidaţii respectivi. În opinia specialiştilor în analiză grafologică, această metodă le poate furniza managerilor un volum foarte mare de informaţii despre candidaţi (75-80%).

Legislaţia muncii din Franţa are o influenţă foarte importantă asupra activităţii de **training,** Conform legislaţiei muncii, companiile care au un număr de minimum 10 salariaţi au obligaţia de a aloca pentru activitatea de training un procent de minimum 1,5% din totalul cheltuielilor de resurse umane estimate la nivelul întregii companii. În caz contrar, acestea vor fi penalizate prin plata către bugetul de stat a unor amenzi. La nivelul companiilor care au un număr de salariaţi mai mic de 10 persoane, costurile activităţii de training trebuie să reprezinte minimum 0,15% din totalul costurilor de personal. Nivelul mediu al cheltuielilor cu activitatea de training înregistrat la nivelul întregii ţări este de 3% din totalul costurilor de personal. Aceasta înseamnă că organizaţiile din Franţa acordă o atenţie deosebită activităţii de dezvoltare a resurselor umane, prin elaborarea unor programe de training, depăşind nivelul minim stabilit prin lege pentru această activitate. În ceea ce priveşte rata de participare a salariaţilor la programele de formare profesională, aceasta înregistrează o valoare medie, de 38%, la nivelul companiilor de dimensiuni mici şi mijlocii şi de 60% din numărul total al salariaţilor la nivelul organizaţiilor mari. Din punctul de vedere al nivelului de calificare a salariaţilor care participă la programele de training, rata de participare este de 10% în cazul muncitorilor necalificaţi şi de 60% la nivelul personalului calificat. În prezent, la nivelul organizaţiilor franceze se manifestă tendinţa de a dezvolta programe de training specializate, în funcţie de nevoile directe ale acestora.

Responsabilitatea **dezvoltării carierei** revine în totalitate salariaţilor. În general, responsabilitatea organizaţiei în ceea ce priveşte cariera propriilor salariaţi se concretizează în crearea şi asigurarea unor oportunităţi de dezvoltare a personalului în interiorul companiei, în scopul creşterii gradului de fidelitate al angajaţilor faţă de companie.

Contractul psihologic încheiat între salariat şi companie dobândeşte noi valenţe. Astfel, organizaţiile îşi asumă responsabilitatea furnizării către salariaţi a sprijinului necesar pentru ca aceştia să îşi atingă obiectivele de carieră, însă singurii responsabili pentru evoluţia în carieră sunt indivizii, care trebuie să ia în considerare două posibilităţi de dezvoltare a traseului de carieră: în interiorul companiei sau în exteriorul acesteia.

Organizaţiile franceze acordă o foarte mare atenţie carierelor duale, mai ales în cazul angajaţilor care dispun de şanse foarte mari pentru a fi promovaţi pe posturi de conducere. Unul dintre principiile managementului carierei aplicat în companiile franceze îl reprezintă realizarea unei distincţii clare între angajaţii care dispun de potenţialul necesar pentru a deveni manageri *(cadre)* şi cei care nu dispun de un astfel de potenţial.

Orientarea organizaţiilor către problemele acestei categorii de salariaţi are la bază statutul pe care respectivii salariaţi îl deţin în cadrul companiei, managerii fiind consideraţi principalii factori care asigură succesul companiei. **Planurile de carieră şi programele de coaching** reprezintă principalele instrumente folosite de către companii în scopul formării şi dezvoltării viitorilor manageri. Rezultatele unui studiu (Cerdin, Peretti, 2001), desfăşurat la nivelul unui număr de 400 de companii din Franţa, au evidenţiat următoarele: 90% dintre companii şi-au întocmit o listă cu salariaţii care pot fi promovaţi la nivelul unor posturi manageriale, la nivelul a 21% dintre companiile care au participat la studiu existau elaborate planuri de carieră pentru viitorii manageri, 44% dintre companii au angajat un specialist a cărui principală responsabilitate o reprezintă elaborarea planurilor de carieră pentru viitorii manageri, iar 58% dintre companii acordă o atenţie deosebită programelor de formare şi dezvoltare profesională a viitorilor manageri.

În companiile franceze, **politicile de recompense** sunt elaborate astfel încât să reflecte caracterul dinamic al pieţei muncii. În Franţa, principala particularitate a managementului recompenselor o reprezintă individualizarea recompenselor, în funcţie de nivelul de competenţă al fiecărui angajat. În prezent, se manifestă tendinţa de acordare a recompenselor în funcţie de performanţă, însă unele companii sunt încă foarte reticente. De asemenea, în numeroase situaţii, şi salariaţii au un grad sporit de rezistenţă faţă de recompensele în funcţie de performanţă, principala nemulţumire a acestora fiind legată de lipsa securităţii locului de muncă. În opinia specialiştilor de resurse umane din companiile franceze, una dintre cele mai acute probleme cu care aceştia se confruntă în ceea ce priveşte managementul recompenselor o reprezintă integrarea managementului recompenselor în strategia generală a organizaţiei.

7. Managementul resurselor umane în Olanda

Olanda este cunoscută ca fiind ţara lalelelor, digurilor, morilor de vânt şi a bicicletelor. Dincolo de această imagine artistică, trebuie menţionat că Olanda este unul dintre cei mai mari investitori din lume, în special în SUA. De asemenea, unele dintre cele mai mari companii multinaţionale, precum Shell, Philips, Unilever, KLM Airliness, Rotterdam, sunt companii olandeze. Shell este a doua companie petrolieră din lume ca mărime şi cea mai mare din lume din categoria companiilor non-americane. Compania KLM Airliness a fost fondată în anul 1919, fiind totodată cea mai veche companie din lume care desfăşoară activitate în domeniul serviciilor de transport aerian. Din punctul de vedere al dimensiunilor şi volumului de activitate, KLM Airliness se situează pe locul şase în ierarhia celor mai mari companii multinaţionale de transport aerian. Rotterdam este cel mai mare şi mai aglomerat port din lume, fiind situat în Delta Rinului: Portul Rotterdam este considerat

principala poartă a Europei. Philips este unul dintre cei mai mari producători de produse electrice şi electrocasnice din lume.

Din punctul de vedere al managementului resurselor umane, Olanda prezintă o serie de elemente de specificitate. **Managementul resurselor umane** din companiile olandeze prezintă o serie de diferenţe evidente, în comparaţie cu modelul american. Numărul companiilor olandeze care utilizează sistemul de recompense în funcţie de performanţă este foarte mic, în comparaţie cu cel a companiilor din SUA şi Marea Britanie. Opiniile salariaţilor din companiile olandeze sunt foarte importante, iar managerii trebuie să se consulte cu reprezentanţii acestora, în momentul adoptării unor decizii din domeniul economico-financiar. În comparaţie cu managerii americani care sunt foarte carismatici şi extrovertiţi, managerii olandezi sunt, dimpotrivă, introvertiţi şi adoptă deciziile pe baza unor consultări anterioare cu salariaţii. Una dintre principalele particularităţi ale managementului resurselor umane din companiile olandeze o reprezintă codeterminarea (managementul participativ).

În companiile olandeze, o atenţie deosebită este acordată **politicii oportunităţilor egale**, deoarece în Olanda populaţia de culoare reprezintă 5% din numărul total al populaţiei. Emigranţii provin din fostele colonii olandeze: Surrinam, Moluca şi Indonezia, şi marea lor majoritate sunt familiarizaţi cu valorile culturii organizaţionale din companiile olandeze. Însă, emigranţii din alte ţări întâmpină dificultăţi majore în procesul de adaptare, deoarece cultura olandeză are o vechime de peste 800 de ani. De exemplu, în anul 2004, în rândul emigranţilor de naţionalitate turcă şi marocană se înregistra cea mai mare valoare a ratei şomajului: 14,4%, respectiv 19,9 (www.cbs.nl). Legislaţia olandeză în domeniul muncii interzice orice discriminare în muncă, în funcţie de vârstă, sex, rasă, orientare religioasă şi naţionalitate. Legea raporturilor de muncă, *Dutch Algemene wet gelijke behandeling,* asigură protecţia minorităţilor şi în special a emigranţilor şi sancţionează companiile care nu respectă prevederile în vigoare. Emigranţii sunt angajaţi în special în sectorul public, ca poliţişti şi pompieri. Criteriile de recrutare şi selecţie a emigranţilor sunt aceleaşi, indiferent de ţara din care provin, însă cele mai mari şanse de angajare le au cei care dispun de o calificare. *Provinciale Electriciteits Net* este o companie de utilităţi publice care angajează numai emigranţi.

Legislaţia muncii interzice discriminările dintre femei şi bărbaţi în ceea ce priveşte angajarea, promovarea sau acordarea recompenselor. În numeroase situaţii, companiile din sectorul public angajează în special femei. *Katholieke Radio Omrep* este o companie de radio şi televiziune, iar principala caracteristică a acesteia o reprezintă faptul că alocă fonduri distincte pentru angajarea, promovarea, dezvoltarea şi motivarea femeilor. *Nederlandse Spoorwegen*, companie din domeniul serviciilor de transport feroviar, beneficiază de importante subvenţii din partea guvernului olandez, pentru dezvoltarea unor acţiuni de integrare a femeilor pe piaţa forţei de muncă. Compania *Steenkolen Handels Vereniging* angajează pe posturile manageriale cu preponderenţă femei.

Principala caracteristică a activităţii de **recrutare şi selecţie a resurselor umane** o reprezintă diversificarea metodelor de recrutare. În ceea ce priveşte activitatea de recrutare a resurselor umane, companiile olandeze apelează la diverse metode inovative de atragere a candidaţilor, precum survolarea plajelor cu elicoptere pentru a afişa banere ale unor companii care fac angajări (KLM Airliness). Computer Management Group, companie de consultanţă, le oferă maşini de serviciu candidaţilor care au promovat cu succes interviul de angajare, pentru a-i fideliza. Metoda head-hunting-ului este folosită în procesul de recrutare nu numai a managerilor de nivel superior, ci şi pentru posturile manageriale de nivel mediu. Unele organizaţii, în special cele din sectorul public, se orientează spre sursele de recrutare internă.

În companiile olandeze, candidaţii sunt selectaţi în funcţie de personalitatea, abilităţile şi cunoştinţele de care dispun, personalitatea fiind criteriul căruia i se acordă o importanţă deosebită. Principala consecinţă a utilizării unor astfel de criterii, în raport cu experienţa, o reprezintă diminuarea exigenţelor privind candidaţii, înregistrându-se astfel o diminuare a nivelului calitativ al procesului de selecţie. În opinia managerilor olandezi, selecţia candidaţilor în funcţie de personalitatea acestora permite reţinerea unor candidaţi care, deşi dispun de o experienţă în muncă redusă, pot fi transferaţi mai uşor la nivelul altor activităţi. În acelaşi timp, managerii din companiile olandeze recunosc că principalul dezavantaj al selecţiei candidaţilor în funcţie de personalitate îl reprezintă diminuarea calităţii personalului angajat.

Unele companii precum Philips, Shell şi UNilever şi-au externalizat activitatea de recrutare şi selecţie a resurselor umane către companii specializate. În comparaţie cu acestea, alte companii, precum Dutch Railways, au transferat responsabilitatea privind activitatea de recrutare şi selecţie la nivelul managerilor de activitate, *line managers*. În numeroase situaţii, companiile apelează şi la agenţiile de muncă temporară, care le asigură, pentru o perioadă determinată de timp, resursele umane necesare realizării anumitor obiective. Companii precum, Philips, Dutch Railways şi Dutch Flower Auction Co. apelează la serviciile unor agenţi de muncă temporară.

Alături de interviu, probele practice şi simulările reprezintă principalele metode de selecţie a resurselor umane. Dutch Railways este una dintre companiile care apelează în mod frecvent la aceste metode. Un exemplu în acest sens îl reprezintă situaţia în care responsabilul de tren trebuie să îi furnizeze toate informaţiile necesare unui turist britanic care are doi copii şi doreşte să cumpere un bilet dus-întors, la clasa I, şi a cărui valabilitate să fie de o săptămână.

Politica de resurse umane a companiilor olandeze presupune realizarea unei distincţii între nivelul de performanţă realizat de un angajat în funcţie de criteriile menţionate în formularul de evaluare şi performanţa obţinută de către angajat în activitatea curentă. Principala metodă de **evaluare a performanţelor** o reprezintă interviul de evaluare, utilizat în două variante. *Beoordelingsgesprek* reprezintă prima variantă a interviului de evaluare, angajatul fiind evaluat de către şeful ierarhic direct. În *Funktioneringgsgesprek,* cea de a doua variantă a interviului de evaluare,

angajatul şi şeful său ierarhic direct analizează împreună nivelul de performanţă în muncă a salariatului, încercând să identifice principalele direcţii şi modalităţi de îmbunătăţire a rezultatelor.

În companiile olandeze preponderentă este evaluarea formală. Principalele instrumente folosite în activitatea de evaluare a performanţelor sunt scala grafică de evaluare axată pe comportament şi scala de observare a comportamentului. Evaluarea de tip feedback 360º este folosită la nivelul unui număr foarte mic de companii, în special la nivelul companiilor de consultanţă.

Motivarea resurselor umane are la bază performanţa în muncă. **Politica de recompense** a companiilor olandeze are la bază premisa acordării recompenselor în funcţie de performanţa în muncă a salariaţilor. În Olanda, procesul de negociere a salariilor este descentralizat. Salariile se stabilesc la nivelul fiecărei companii, pe baza negocierilor dintre consiliile de muncă şi conducerea acesteia. Interpolis este o companie olandeză din domeniul asigurărilor, în cadrul căreia este practicat sistemul de recompense în funcţie de performanţă. Astfel, la nivelul fiecărui post, este stabilit un ansamblu de competenţe specifice ce trebuie realizate de către angajat. Performanţa angajatului este stabilită evaluând competenţele stabilite la nivelul postului cu ajutorul scalei axate pe comportament.

Managementul participativ, ca formă de motivare intrinsecă a angajaţilor, se bazează pe implementarea şi dezvoltarea la nivelul companiilor a cercurilor de calitate şi a echipelor de lucru autonome. În opinia managerilor olandezi, dintre cele două metode de management participativ, cea mai eficientă este cea a echipelor de lucru autonome, deoarece cercurile de calitate presupun cheltuieli suplimentare cu pregătirea coordonatorilor şi participanţilor, timp relativ mare, efectele acestora fiind aplicate în special în scopul identificării unor soluţii pentru îmbunătăţirea condiţiilor de muncă.

Consiliile de muncă îndeplinesc rolul de reprezentanţi ai salariaţilor şi sunt formate din angajaţi care nu ocupă posturi de conducere şi care se reunesc cel puţin de două ori pe lună, o dată pentru a discuta probleme interne apărute la nivelul consiliului, iar a doua oară pentru a dezbate cu conducerea organizaţiei anumite aspecte referitoare la condiţiile de muncă şi salariile acordate. Membrii consiliilor de muncă sunt aleşi pentru o perioadă de trei ani. Orice decizie a managementului superior referitoare la timpul de muncă, programul de lucru, durata concediilor, procedura de evaluare a performanţelor, trebuie adusă la cunoştinţa membrilor consiliului. Consiliul de muncă poate respinge deciziile managementului superior, solicitând informaţii suplimentare din partea conducerii companiei. În companiile olandeze, rolul consiliilor de muncă a devenit din ce în ce mai important, acestea participând la procesul de adoptare a unor decizii strategice, precum dezvoltarea unor produse noi, planul de investiţii, reorganizarea sau restructurarea activităţii companiei.

8. Managementul resurselor umane în Marea Britanie

Cultura managerială a organizațiilor britanice poate fi caracterizată prin intermediul următoarelor **particularităţi** (Jackson, 2002):

- respectul faţă de oameni, în general, şi faţă de angajaţi, în special;
- disciplină şi realizarea completă a sarcinilor;
- delimitarea clară a funcţiilor, unele de celelalte;
- mobilitate redusă, generată de atitudinea conservatoare a angajaţilor şi managerilor care preferă să nu facă schimbări în activitatea lor doar dacă acest lucru este necesar;
- orientare spre rezultate;
- atitudine fairplay în relaţiile contractuale;
- definirea cât mai exactă a sarcinilor de muncă la nivelul postului;
- individualism;
- munca, ca factor motivator în scopul realizării obiectivelor stabilite.

Trăsăturile dominante ale managementului resurselor umane în Marea Britanie sunt **integrarea şi descentralizarea.**

Gradul de **integrare** a managementului resurselor umane în sistemul de management al organizaţiilor britanice poate fi analizat şi evaluat cu ajutorul următorilor **indicatori** (Budhwar, 2000):

- *nivelul de participare a salariaţilor la procesul de conducere a organizaţiilor*. Acest indicator este evidenţiat de gradul de reprezentare a salariaţilor în consiliile de conducere a companiilor. În 55% dintre organizaţiile britanice, reprezentanţii salariaţilor fac parte din managementul superior;
- *gradul de participare a funcţiunii de resurse umane la elaborarea strategiei generale a organizaţiei*. Studiile realizate la nivelul companiilor britanice au evidenţiat faptul că 87,4% dintre companiile britanice acţionează pe baza unei strategii generale elaborate la nivel organizaţional. În 34,6% dintre companii, departamentul de resurse umane participă la elaborarea strategiei generale. În 13,6% dintre organizaţii, conducerea superioară solicită şi beneficiază de recomandările pe care departamentul de resurse umane le formulează pe durata procesului de implementare a strategiei generale. În 42% dintre companii, managementul superior se consultă cu departamentul de resurse umane înainte de operaţionalizarea strategiei generale;
- *măsura în care organizaţiile au elaborat o strategie de resurse umane*. 26,4% dintre organizaţiile britanice nu au elaborată o strategie de resurse umane, iar

29,9% dintre acestea au o strategie de resurse umane, dar care nu are un caracter formalizat. La nivelul a 43,7% dintre companii, există o strategie de resurse umane, având o formă scrisă;

- *măsura în care strategia de resurse umane este transpusă într-un ansamblu de practici de resurse umane*. 57,4% dintre companiile britanice au înregistrat un eşec în ceea ce priveşte transpunerea strategiei de resurse umane într-un set de practici la nivelul locurilor de muncă.

În 50,5% dintre organizaţiile din Marea Britanie, gradul de integrare a managementului resurselor umane în sistemul de management este mare. Nivelul de integrare a managementului resurse umane în sistemul de management al organizaţiilor este evidenţiat de prezenţa sau existenţa la nivelul companiilor a unor politici şi practici de resurse umane, care reflectă conţinutul strategiei generale a respectivelor companii. Organizaţiile în care se înregistrează un nivel ridicat de integrare a managementului resurselor umane în strategia generală a acestora urmăresc angajarea pe termen lung, *resursele umane fiind cel mai important capital al acestora* (Budhwar, 2000). În 58,2% dintre companiile britanice se urmăreşte angajarea unor tineri absolvenţi, ale căror principale calităţi sunt: dinamismul, creativitatea, angajamentul şi potenţialul de a se dezvolta. Companiile britanice acordă o atenţie deosebită activităţilor de training şi dezvoltare a resurselor umane, deoarece acestea exercită o influenţă directă asupra performanţei şi satisfacţiei salariaţilor în muncă, îmbunătăţirii competenţelor existente şi dezvoltării unora noi şi asigurării unui echilibru cât mai bun între obiectivele organizaţionale şi nevoile salariaţilor.

Nivelul ridicat de integrare a practicilor de resurse umane în strategia generală a companiei a determinat o serie de modificări în ceea ce priveşte rolul şi activitatea sindicatelor, care îndeplinesc un rol participativ, în companiile din Marea Britanie. În acest sens, comunicarea cu salariaţii şi sindicatele a devenit unul dintre principalele obiective ale managementului superior.

Descentralizarea managementului resurselor umane evidenţiază modul de repartizare a responsabilităţilor privind realizarea activităţilor de resurse umane la nivelul subdiviziunilor organizatorice. Transferul responsabilităţilor privind activităţile de resurse umane prezintă o serie de avantaje. În primul rând, în acest fel, companiile obţin un nivel sporit de angajament în muncă al managerilor de activitate *(line managers)* şi le asigură acestora un grad de autonomie relativ ridicat. În al doilea rând, departamentul de resurse umane este degrevat de responsabilitatea realizării tuturor activităţilor de resurse umane, utilizând timpul suplimentar în vederea dezvoltării unor noi strategii şi politici de resurse umane. Un număr foarte mare de disfuncţionalităţi care apar în companie sunt soluţionate la nivel local, respectiv al colectivelor sau echipelor de lucru.

Nivelul de descentralizare a activităţilor de resurse umane poate fi evaluat folosind următorii **indicatori (**Budhwar, 2000)*:*

- *cui revine responsabilitatea adoptării deciziilor din domeniul resurselor umane*, care vizează următoarele activităţi: recrutarea şi selecţia resurselor umane, acordarea recompenselor, training şi dezvoltare, relaţii de muncă, securitate şi sănătate în muncă, angajări şi concedieri (tabelul 3);
- *evoluţia rolului managerilor de activitate în realizarea activităţilor de resurse umane* (tabelul 4);
- *ponderea managerilor de activitate care, prin participarea la programele de training, au dobândit competenţe în domeniul evaluării performanţelor, delegării, motivării, managementului participativ şi folosirii unor limbi străine.*

Responsabilitatea adoptării deciziilor din domeniul resurselor umane revine atât departamentului de resurse umane, cât şi managerilor de activitate (tabelul 3).

Responsabilii adoptării deciziilor din domeniul resurselor umane (Budhwar, 2000)

Tabelul 3 (%)

Activităţi MRU	Managerii de activitate	Managerii de activitate împreună cu departamentul de resurse umane	Departamentul de resurse umane împreună cu managerii de activitate	Departamentul de resurse umane
Managementul recompenselor	14,3	11	26,4	48,3
Recrutare şi selecţie	12,9	34,4	35,5	17,2
Training şi dezvoltare	18,3	22,5	44,1	15,1
Relaţii de muncă	13,2	25,3	25,2	36,3
Sănătate şi securitate în muncă	32,6	19,6	29,3	18,5
Angajări şi concedieri	19,4	44,1	17,1	19,4

Departamentul de resurse umane are responsabilitatea adoptării unor decizii legate de acordarea recompenselor (48,3%) şi asigurării unui climat social favorabil în cadrul companiei (36,3%), în timp ce managerii de activitate pot adopta decizii, fără a se consulta cu departamentul de resurse umane, în ceea ce priveşte asigurarea unor condiţii de muncă corespunzătoare (32,6%) şi angajarea şi concedierea unor

salariaţi (19,4%). Deciziile referitoare la elaborarea şi implementarea unor programe de training sunt adoptate pe baza unor consultări între departamentul de resurse umane şi managerii de activitate, decizia finală aparţinând departamentului de resurse umane.

Factorii care influenţează activitatea companiilor din diverse domenii de activitate au generat o serie de modificări din punctul de vedere al managerilor de activităţi în procesul de adoptare a deciziilor din domeniul resurselor umane (tabelul 4).

Evoluţia rolului *line managerilor* **în procesul de adoptare a deciziilor din domeniul resurselor umane** (Budhwar, 2000)

Tabelul 4 (%)

Activităţi MRU	**Creştere**	**Nicio modificare**	**Scădere**
Managementul recompenselor	27,2	65,2	7,6
Recrutare şi selecţie	43,5	48,9	7,6
Training şi dezvoltare	69,6	23,9	6,5
Relaţii de muncă	28,9	63,3	7,8
Sănătate şi securitate în muncă	61,5	35,2	3,3
Angajări şi concedieri	38,9	54,4	6,7

La nivelul a 69,6% dintre companiile britanice se înregistrează o accentuare a rolului managerilor de activităţi în adoptarea deciziilor prin activităţile de training şi dezvoltare a resurselor umane (tabelul 4). De asemenea, se înregistrează o creştere accentuată a rolului managerilor de resurse umane în asigurarea unor condiţii de muncă corespunzătoare.

În companiile britanice, ponderea managerilor de activităţi care au participat la programe de training specializate în domenii precum: evaluarea performanţelor, folosirea delegării, motivarea resurselor, comunicare şi muncă în echipă, este de cel puţin 33%.

Procesul de descentralizare a managementului resurselor umane la nivelul managerilor de activităţi le asigură acestora instrumentele necesare adoptării deciziilor, asumându-şi responsabilitatea atât pentru propriile performanţe, cât şi pentru rezultatele angajaţilor pe care îi au în subordine. De asemenea, managementul superior beneficiază de un feedback continuu din partea managerilor de activităţi, evaluând astfel măsura în care strategia generală poate fi

operaţionalizată la nivel organizaţional şi care sunt principalele direcţii de dezvoltare.

9. Managementul resurselor umane în Germania

În Germania, mediul instituţional exercită o puternică influenţă asupra managementului resurselor umane, motiv pentru care modelul american nu poate fi aplicat în formă brută în contextul german. Aceasta nu înseamnă însă că mediul german de afaceri nu reprezintă un cadru propice pentru aplicarea principiilor managementului resurselor umane. Factorii determinanţi ai pieţei muncii în Germania sunt reprezentaţi de către negocierile colective, managementul participativ şi o foarte bună pregătire profesională în domeniul tehnic a angajaţilor. Deşi, conceptul de management strategic al resurselor umane nu poate fi aplicat în totalitate la nivelul Germaniei, acest lucru nu înseamnă că mediul de afaceri din această ţară nu permite implementarea filosofiei de management al resurselor umane.

În cele mai multe dintre sectoarele economiei naţionale au loc **negocieri colective** al căror principal obiect îl constituie clauzele contractului individual de muncă, nivelul salariilor, timpul de muncă. Rezultatul negocierilor colective îl reprezintă contractul colectiv de muncă încheiat între asociaţiile patronale şi uniunile sindicale. Negocierile colective se desfăşoară la nivelul fiecărui sector de activitate, având un caracter regional. Este foarte important a fi menţionat faptul că în Germania, companiilor nu le este impusă prin niciun act normativ, afilierea la o asociaţie sau uniune patronală, nefiind astfel obligate să participe la negocieri colective. Cu toate acestea, mai mult de două treimi dintre companiile din Germania participă la negocierile colective, principala consecinţă reprezentând-o caracterul standardizat al condiţiilor de angajare, specifice la nivelul unui anumit sector de activitate. Evoluţiile înregistrate în decursul ultimului deceniu la nivelul Germaniei, a determinat apariţia unor tendinţe sau evoluţii noi în domeniul negocierilor colective. Pe de o parte, angajatorii sunt nemulţumiţi de nivelul redus de flexibilitate determinat de caracterul standardizat al condiţiilor de angajare, acesta fiind unul dintre motivele pentru care aceştia sunt determinaţi să renunţe la calitatea de membru al unei asociaţii patronale, devenind astfel autonome şi nemaifiind obligate să respecte prevederile contractelor colective de muncă. Pe de altă parte şi sindicatele preferă un astfel de comportament al angajatorilor, deoarece au posibilitatea de a negocia anumite aspecte aplicabile doar la nivelul companiei respective, aceasta însemnând un nivel mai mare de flexibilitate în ceea ce priveşte condiţiile de angajare.

Managementul participativ este factorul cu cea mai mare influenţă asupra practicilor de resurse umane. Principiul de bază al managementului participativ în Germania îl reprezintă implicarea activă a salariaţilor în procesul decizional.

Codeterminarea presupune două forme de implicare a angajaţilor în procesul decizional. Implicarea salariaţilor în conducerea superioară a organizaţiilor se realizează prin cumpărarea de către salariaţi a unui anumit procent din acţiunile companiei. Legislaţia germană prevede ca la nivelul firmelor cu un număr mai mare de 500 de salariaţi să se constituie un comitet de supraveghere format din salariaţii şi acţionarii reprezentativi. Participarea salariaţilor la procesul decizional se realizează şi prin intermediul consiliilor de muncă, organizate la nivelul unor fabrici sau uzine. Consiliile de muncă pot fi constituite la nivelul companiilor care au un număr de cel puţin 5 salariaţi. Conducerea consiliilor de muncă este aleasă prin vot de către salariaţi. La nivelul companiilor în care sunt constituite consiliile de muncă, strategiile şi politicile de resurse umane elaborate de către managementul superior nu pot fi implementate fără acordul consiliilor de muncă. Între consiliile de muncă constituite la nivel de fabrică sau uzină şi uniunile sindicale organizate la nivel regional sau al unui sector de activitate există legături de colaborare. Astfel, mulţi dintre membrii consiliilor de muncă sunt şi membri ai unor uniuni sindicale.

Pregătirea în domeniul tehnic reprezintă cea de a treia caracteristică principală a managementului resurselor umane în Germania. Astfel, absolvenţii unor instituţii de învăţământ pot beneficia de oportunitatea de a participa la programele de formare a competenţelor în domeniul tehnic. Sistemul german de pregătire profesională în domeniul tehnic este cunoscut sub denumirea de „sistemul educaţional dual", deoarece combină formele de pregătire la locul de muncă dezvoltate în cadrul companiilor din diverse domenii de activitate, cu pregătirea în şcolile cu profil tehnic (sau de meserii) şi general. Durata unui astfel de program de formare profesională este între doi şi trei ani, în funcţie de anumite meserii. În general, programele de ucenicie se desfăşoară sub coordonarea unor organizaţii profesionale (ca de exemplu, camera de comerţ), a asociaţiilor patronale şi uniunilor sindicale.

Selecţia resurselor umane este considerată în companiile germane una dintre activităţile-cheie ale managementului resurselor umane. Metodele de selecţie utilizate au un caracter formal şi foarte standardizat, între cele mai frecvent utilizate fiind interviurile structurate, testele de selecţie şi centrele de evaluare (assessment centre). Procedura de selecţie a candidaţilor presupune mai întâi trierea CV-urilor, în funcţie de experienţa, nivelul de studii şi referinţele candidaţilor. Candidaţii selectaţi în urma acestei etape vor participa la un interviu cu un specialist de resurse umane şi unul cu şeful ierarhic direct al postului pe care urmează a fi angajaţi. Principalele tipuri de interviuri sunt cele semistructurate şi nestructurate. Testele de selecţie, cele de personalitate şi inteligenţă sunt foarte rar utilizate în procesul de selecţie, fiind aplicate doar în cazul angajării unor tineri absolvenţi. Centrele de evaluare sau selecţia în funcţie de competenţă sunt folosite cu o frecvenţă mare, în special, în cazul selecţiei tinerilor absolvenţi. În Germania, există o oarecare rezistenţă împotriva folosirii metodelor formale de selecţie a resurselor umane. Această tendinţă este determinată de acţiunea a doi dintre cei trei factori care exercită o influenţă majoră asupra pieţei muncii în Germania. În primul rând, absolvenţii dispun de un anumit nivel de pregătire profesională iniţială în domeniul tehnic dobândită în şcolile profesionale sau de ucenici, iar din acest punct de vedere

angajatorii îşi pot face o imagine de ansamblu asupra candidaţilor. În al doilea rând, principiile managementului participativ le permit consiliilor de muncă să refuze utilizarea unor astfel de instrumente în procesul de selecţie. Din punctul de vedere al consiliilor de muncă, procedurile standard de evaluare a candidaţilor ar trebui eliminate, deoarece sunt, de cele mai multe ori, supuse unor prejudecăţi. Astfel, validitatea testelor scrise de selecţie este foarte puţin utilizată.

Training-ul angajaţilor este considerat unul dintre obiectivele majore ale managementului resurselor umane, fiind considerat principala activitate care generează un grad ridicat de flexibilitate funcţională la nivelul companiilor. În Germania sunt aplicate trei forme de training. În primul rând, ucenicii sunt instruiţi atât la locul de muncă, cât şi în cadrul unor şcoli profesionale. Acest program de formare profesională durează circa doi-trei ani. Însă, în cele mai multe dintre cazuri, companiile beneficiază de aceste programe de training, astfel încât o mare parte dintre ucenici devin angajaţi ai organizaţiilor, deoarece aceştia dispun de competenţa tehnică necesară impusă de activitatea la nivelul postului. În al doilea rând, ucenicii îşi pot îmbunătăţi nivelul de pregătire profesională, participând la programe de formare profesională suplimentară, în cadrul cărora pot dobândi atât competenţe pe domeniul tehnic cât şi în domeniul managementului. În unele sectoare de activitate există obligativitatea obţinerii unor certificate sau diplome pentru ca respectivii angajaţi să poată ocupa anumite poziţii de conducere. În general, nivelul investiţiilor realizate de către companii în dezvoltarea unor programe de pregătire profesională în vederea obţinerii de către ucenici a unor calificări suplimentare sau complementare celor de bază este relativ redus. În al treilea rând, există o preocupare sporită a companiilor germane în vederea dezvoltării la nivelul angajaţilor a unor competenţe nu numai în unele domenii tehnice, cât şi în unele mai puţin tehnice, ca de exemplu: domeniul siguranţei, limbilor străine, informaticii. Un număr din ce în ce mai mare de companii şi-au dezvoltat programe proprii de formare în domeniul managementului.

Consiliile de muncă au un rol important nu numai în ceea ce priveşte stabilirea programelor de training care urmează a fi dezvoltate la nivelul companiilor, dar mai ales în procesul de selecţie a candidaţilor care urmează să participe la astfel de programe. În general, reprezentanţii salariaţilor au un interes foarte mare în direcţia îmbunătăţirii nivelului de calificare al salariaţilor, deoarece unul dintre principiile majore în funcţie de care se acordă creşterile salariale îl reprezintă cel al calificărilor.

Activitatea de **evaluare a performanţelor** profesionale ale salariaţilor prezintă unele trăsături specifice, în funcţie de categoria de angajaţi şi sectorul de activitate. În cele mai multe dintre companiile din domeniul serviciilor financiare există un sistem de evaluare a performanţelor, în timp ce în domeniul serviciilor de sănătate se înregistrează o situaţie opusă. De cele mai multe ori, procedura de evaluare a performanţelor este aplicată în special la nivelul posturilor manageriale. Aceasta, datorită influenţei majore pe care consiliile de muncă o exercită în ceea ce priveşte practicarea evaluării performanţelor. În general, consiliile de muncă manifestă un

grad ridicat de rezistenţă în ceea ce priveşte implementarea activităţii de evaluare a performanţelor angajaţilor, mai ales în situaţiile în care rezultatele evaluării sunt direct corelate cu nivelul recompenselor. În consecinţă, în companiile germane, există o diferenţă foarte mare între recompensele acordate la nivelul posturilor de execuţie şi cele ale managerilor, deoarece performanţele în muncă ale acestora din urmă sunt corelate cu nivelul recompenselor. Din acest punct de vedere, prevederile contractelor colective de muncă nu se aplică şi la nivelul managerilor.

Politica de recompense specifică companiilor din Germania presupune acordarea şi folosirea a două forme de recompense: salariul de bază şi recompensele în funcţie de performanţă. Pentru a putea înţelege cât mai bine obiectivele şi particularităţile politicii de recompense din companiile germane este necesară realizarea unei delimitări clare între salariile personalului de execuţie şi cele ale managerilor.

Salariile personalului de execuţie sunt stabilite în funcţie de prevederile acordurilor colective cu privire la nivelul minim al salariului ce trebuie acordat în cazul acestei categorii de salariaţi. Salariile acordate personalului de execuţie înregistrează variaţii foarte mici, deoarece salariul de bază reprezintă componenta cea mai importantă. În numeroase situaţii, bonusurile acordate salariaţilor au caracter invariabil, motiv pentru care în cele mai multe dintre situaţii, acestea nu mai sunt considerate factori motivaţionali. Unele bonusuri sunt acordate la nivel colectiv, lunar sau chiar anual. În prezent, la nivelul companiilor germane, se manifestă tendinţa de stabilire şi acordare a salariilor în funcţie de performanţa în muncă a angajaţilor. Şi în ceea ce priveşte comportamentul consiliilor de muncă şi uniunilor sindicale apar unele modificări, deoarece acestea au înţeles necesitatea şi importanţa individualizării recompenselor, în scopul unei mai bune motivări a angajaţilor. Deşi, în unele companii uniunile sindicale şi consiliile de muncă au elaborat şi au implementat scheme de recompensare în funcţie de performanţă, totuşi, la nivelul acestora există încă un grad ridicat de reticenţă cu privire la utilizarea unor recompense colective într-un sistem individualizat. Recompensele acordate managerilor au la bază tendinţele înregistrate pe piaţa muncii, nivelul rezultatelor în muncă şi rezultatele negocierilor individuale dintre aceştia şi conducerea companiei.

În anumite sectoare de activitate, uniunile sindicale şi consiliile de muncă permit recompensarea noilor salariaţi cu un salariu situat sub nivelul minim stabilit în cadrul negocierilor colective. În timp ce uniunile sindicale sprijină implementarea unor criterii de performanţă care să permită individualizarea salariilor, consiliile de muncă manifestă în continuare un nivel ridicat de rezistenţă faţă de această practică.

La nivel de ansamblu, managementul resurselor umane practicat în companiile din Germania se caracterizează printr-un nivel ridicat de instituţionalizare. Această caracteristică nu limitează posibilităţile de dezvoltare la nivelul Germaniei a activităţii companiilor multinaţionale. Însă, influenţa majoră a uniunilor sindicatelor şi consiliilor de muncă la nivelul practicilor de resurse umane diminuează capacitatea de adaptabilitate a companiilor la schimbările intervenite în sectorul de activitate.

10. Managementul resurselor umane în România

În decursul ultimilor ani, am asistat la o **intensificare a preocupărilor în domeniul managementului resurselor umane**. Această tendinţă este actuală în România. Interesul crescând pentru domeniul resurselor umane poate fi evidenţiat atât la nivel **ştiinţific**, cât şi din punct de vedere **practic**. Numărul mare de articole, cărţi, cursuri, seminarii şi conferinţe având ca temă principală managementul resurselor umane demonstrează atenţia acordată la nivel academic acestui domeniu. În acelaşi timp, companiile româneşti din diverse domenii de activitate au înţeles că **resursele umane** sunt principala **resursă strategică** de care dispun, că abordarea acestora sub forma unor investiţii, şi nu costuri, reprezintă cea mai bună variantă de acţiune.

Principalele caracteristici ale managementului resurselor umane în România au fost identificate, analizate şi evidenţiate prin intermediul unui studiu privind managementul resurselor umane în companiile din România (Marinaş, 2010). Studiul a avut la bază un chestionar adresat specialiştilor de resurse umane din organizaţiile din diferite domenii de activitate şi a avut ca principal scop obţinerea unui volum relevant de informaţii reale şi veridice privind gradul de cunoaştere, implementare şi direcţiile de dezvoltare a managementului resurselor umane în companiile din româneşti. Studiul a urmărit obţinerea unor informaţii relevante la nivelul principalelor activităţi ale managementului resurselor umane.

Studiul a fost realizat la nivelul unui număr de 150 de companii din diferite domenii de activitate, atât din sectorul public, cât şi din cel privat. Structura eşantionului de companii la nivelul căruia a fost realizat studiul este următoarea: companii din domeniul serviciilor – 69,62%, companii din domeniul industriei – 20,25%, companii din domeniul construcţiilor – 6,33% şi companii din domeniul agriculturii – 3,80%. În funcţie de criteriul **forma** de proprietate, 33,96% dintre companiile care au participat la realizarea studiului sunt proprietatea unor investitori privaţi având capital intern, 18,99% dintre organizaţii aparţin sectorului public, iar 47,05% sunt companii cu capital majoritar privat străin. Pe ansamblu, 39,24% dintre companiile la nivelul cărora s-a realizat studiul sunt companii cu capital majoritar autohton, iar 60,76% dintre acestea au capital majoritar străin.

Tipul de companie este cel de-al treilea criteriu în funcţie de care companiile la nivelul cărora s-a realizat studiul au fost grupate. Întreprinderile mici şi mijlocii reprezintă 24,05% din numărul total al companiilor la nivelul cărora a fost realizat studiul, instituţiile publice deţin o pondere de 21,52%, companiile mari – 16,46%, iar companiile multinaţionale deţin o pondere de 37,97% din numărul total al companiilor la nivelul cărora a fost realizat studiul

Conform rezultatelor studiului, **departamentul de resurse umane** este una dintre subdiviziunile organizatorice importante din structura organizatorică a companiilor din România. Această abordare este evidenţiată de faptul că 79,25% dintre

companiile investigate au un departament de resurse umane constituit de sine stătător. La nivelul companiilor mari (92,31%) şi al celor multinaţionale (93,33%), activităţile de resurse umane sunt concentrate la nivelul departamentului de resurse umane, în timp ce proporţia instituţiilor publice la nivelul cărora este constituit un departament de resurse umane este de 82,35%. În ceea ce priveşte sectorul IMM-urilor, la nivelul acestora s-a obţinut un scor relativ apropiat, între proporţia celor în cadrul cărora funcţionează un departament de resurse umane de sine stătător (52,63%) şi cele care nu au un departament de resurse umane (47,37%).

Strategiile de resurse umane sunt prezente la nivelul a 75,95% dintre companiile care au participat la realizarea studiului. 90% dintre companiile multinaţionale care au fost implicate în cadrul studiului au elaborată o strategie de resurse umane, într-o formă scrisă. În general, la nivelul companiilor multinaţionale din România care au participat la realizarea studiului strategia de resurse umane face parte din know-how managerial furnizat de către compania mamă. O situaţie similară se înregistrează şi la nivelul instituţiilor publice (82,35%) şi companiilor mari (76,92%). La nivelul IMM-urilor (52,63%) sunt elaborate strategii în domeniul resurselor umane, neavând de cele mai multe ori un caracter formalizat. Companiile cu un număr mai mare de 1000 salariaţi sunt cele la nivelul cărora strategia de resurse umane este prezentă cu o frecvenţă foarte mare (95,24%). La polul opus se situează companiile cu un număr de salariaţi cuprins între 1-9 persoane (57,14%).

Îngrijorător este faptul că, în general, companiile din România nu aduc în totalitate la cunoştinţa propriilor angajaţi obiectivele strategiei de resurse umane. La întrebarea *Obiectivele strategiei de resurse umane sunt comunicate angajaţilor de către conducerea companiei?*, media răspunsurilor a fost 4,84, răspunsurile fiind evaluate pe o scală cu 7 trepte. Această valoare semnifică faptul că organizaţiile din România manifestă o atitudine de indiferenţă faţă de proprii angajaţii din acest punct de vedere, însă tendinţa este de îmbunătăţire a situaţiei.

Principalele cauze care generează apariţia unei astfel de situaţii sunt reprezentate de lipsa de comunicare dintre conducerea companiilor şi proprii salariaţi, de activităţile numeroase pe care trebuie să le realizeze managerii de resurse umane şi, în anumite situaţii, chiar de atitudinea superficială a unora dintre manageri. La nivelul IMM-urilor, instituţiile se remarcă prin preocuparea pentru elaborarea unor proceduri pentru activităţile de evaluare a performanţelor şi formare a resurselor umane.

Organizaţiile din România nu acordă o atenţie deosebită elaborării unor proceduri clare în ceea ce priveşte activitatea de analiză şi proiectare a posturilor, fişele de post fiind considerate baza desfăşurării activităţii doar la nivelul instituţiilor publice şi companiilor multinaţionale. La întrebarea: *În compania dumneavoastră, fişele de post reprezintă baza desfăşurării activităţii de către fiecare angajat?*, scorul mediu obţinut la nivelul acestor categorii de organizaţii a fost de 5,76, respectiv 5,30 în cazul companiilor multinaţionale. Media la nivelul întregului eşantion a atins valoarea de 4,95, ceea ce semnifică că respondenţii au fost într-o oarecare măsură de acord cu această afirmaţie. La nivel organizaţional, în majoritatea cazurilor, angajaţi îşi desfăşoară activitatea pe baza fişei posturilor, dar nu este exclus ca şefii să le

solicite să rezolve şi alte sarcini care nu au fost menţionate în fişa postului. Situaţia cea mai nefavorabilă se înregistrează la nivelul întreprinderilor mici şi mijlocii, valoarea medie a răspunsurilor fiind 4,11, ceea ce înseamnă că, la nivelul acestei categorii de companii, existenţa fişelor de post nu are nici o influenţă (nici negativă, nici pozitivă) asupra modului în care angajaţii îşi realizează sarcinile. Trebuie menţionat faptul că pentru cuantificarea opiniei respondenţilor faţă de această afirmaţie a fost folosită scala cu 7 trepte.

Responsabilitatea întocmirii fişei postului revine de cele mai multe ori managerului de resurse umane, în 53% din cazuri, şi managerului ierarhic direct al unui post (44%). În instituţiile publice, responsabilitatea întocmirii fişei postului revine managerului ierarhic direct (66,7%), în cadrul IMM-urilor managerul de resurse umane este persoana responsabilă cu elaborarea fişelor de post (52,6%), situaţie similară cu cea întâlnită la nivelul companiilor multinaţionale (57,5%).

Orientarea către activităţile operaţionale, ca principală consecinţă a gradului ridicat de anxietate care domină societatea românească, se reflectă şi la nivelul activităţii de **planificare a resurselor umane**. Orientarea pe termen scurt care domină activitatea managerială este reliefată şi de faptul că majoritatea organizaţiilor româneşti se orientează în funcţie de evoluţia activităţii în ceea ce priveşte procesul de angajare. Deşi poate părea surprinzător, la nivelul companiilor din România principalul instrument de planificare a resurselor umane îl reprezintă nevoile spontane de resurse umane. În proporţie de 53%, firmele au la bază acest criteriu în funcţie de care îşi stabilesc necesarul de resurse umane

În comparaţie cu situaţia înregistrată la nivelul celorlalte tipuri de companii, la nivelul IMM-urilor planurile de resurse umane sunt aproape inexistente, doar 5,3% dintre IMM-uri utilizând acest instrument de planificare a resurselor umane. În concluzie, patronii români urmăresc obţinerea unor câştiguri pe termen scurt, şi nu a profitului pe termen lung.

Cele mai importante patru criterii de recrutare a resurselor umane utilizate la nivelul organizaţiilor din România sunt, în funcţie de scorul mediu obţinut şi calculat pe scală cu cinci trepte (1-important, 5-cel mai puţin important), următoarele: **calităţile, abilităţile şi aptitudinile individuale ale candidaţilor** (2,00), **studiile** (2,04), **cunoştinţele profesionale** (2,30) şi **experienţa** (2,35%).

Criteriul **„experienţă**" deţine un rol major în procesul de recrutare şi selecţie a resurselor umane (61,32%), în comparaţie cu criteriul „studii" (38,68%). La nivelul companiilor mari, multinaţionalelor şi al IMM-urilor, experienţ**a** deţine ponderea majoritară în decizia de angajare a unui candidat (tabelul 7.8). În cadrul organizaţiilor cu capital majoritar străin experienţa deţine o importanţă mai mare în decizia de angajare (68,59 %), comparativ cu situaţia înregistrată la nivelul companiilor cu capital majoritar autohton (56,72%). La nivelul instituţiilor publice criteriul dominant îl reprezintă în continuare studiile.

Internetul este cea mai utilizată metodă de recrutare a resurselor umane din surse externe, atât pentru personalul de execuţie (1,76), cât şi pentru personalul

managerial (1,68), având chiar o frecvenţă mai mare de utilizare în cazul celei de-a doua categorii de salariaţi. Companiile din România, folosesc Internetul ca principală metodă de recrutare a resurselor umane din surse externe, în special pentru posturile de middle management şi low management. De asemenea, anunţurile de angajare şi recomandările sunt utilizate în mod frecvent ca metode de recrutare a resurselor umane din surse externe.

Raportul dintre sursele externe de recrutare (54,41%) şi cele interne este supraunitar (45,59%), strategia de angajare a companiilor româneşti fiind orientată spre atragerea potenţialilor candidaţi existenţi în mediul extern al companiei.

Selecţia personalului managerial se face în cadrul organizaţiilor din România pe baza participării candidaţilor la un interviu clasic (1,37) şi a CV-ului şi a scrisorii de intenţie (1,82) (1 – frecvent, 3 – rareori).

CV-ul şi scrisoarea de intenţie sunt utilizate cu o frecvenţă mare la nivelul instituţiilor publice (1,56) în procesul de selecţie a personalului managerial La nivelul IMM-urilor, principalele metode de selecţie a managerilor sunt: testele de aptitudini (1,20) şi interviul clasic. Situaţia se menţine şi la nivelul companiilor mari, în timp ce la nivelul multinaţionalelor, interviul clasic este utilizat cu o frecvenţă foarte mare (1,21), fiind urmat din punctul de vedere al frecvenţei de utilizare de testele de aptitudini (1,33).

Metodele de selecţie care se folosesc cu o frecvenţă redusă în cadrul companiilor din România, în procesul de angajare a personalului managerial sunt probele practice (2,18) şi interviul pe bază de competenţe (2,13). La nivelul IMM-urilor (2,46) şi instituţiilor publice (2,44), interviul pe bază de competenţă este utilizat cu o frecvenţă redusă în comparaţie cu celelalte metode de selecţie. În companiile mari, probele practice sunt utilizate rareori în procesul de selecţie a managerilor (2,83), în timp ce în companiile multinaţionale testele de cunoştinţe sunt utilizate cu o frecvenţă mai redusă (2,20) în procesul de angajare a personalului managerial.

Pregătirea la locul de muncă (OJT) este utilizată cu preponderenţă la nivelul organizaţiilor din România, 58,11% dintre acestea optând pentru această metodă de formare a propriilor salariaţi. Pregătirea la locul de muncă este utilizată la nivelul a 56,67% dintre IMM-uri, 66,67 dintre instituţiile publice, 57,69% dintre companiile mari şi 56,06% dintre companiile multinaţionale. Training-urile la locul de muncă organizate intern de către companii sunt predominante la nivelul tuturor celor patru tipuri de organizaţii studiate astfel: la nivelul IMM-urilor în proporţie de 43,33%, în instituţiile publice – 38,46%, în companiile mari – 37,04%, în companiile multinaţionale – 30,30%. Companiile multinaţionale (29,63%) şi companiile multinaţionale (25,76%) apelează, în mare măsură, la serviciile unor firme specializate de training pentru formarea salariaţilor.

Pregătirea în afara locului de muncă (OffJT) este utilizată în 41,89% dintre organizaţiile din România la nivelul cărora a fost realizat studiul, dintre acestea companiile multinaţionale (43,94%) şi IMM-urile (43,33%) utilizând această formă de pregătire profesională a salariaţilor într-o măsură mult mai mare comparativ cu

celelalte tipuri de organizaţii studiate. În timp ce instituţiile publice optează pentru programe de formare profesională organizate de către companii specializate, la locul de muncă, în proporţie de 30,77%, training-urile organizate de către firme specializate în afara locului de muncă sunt utilizate la nivelul a 21,21% dintre companiile multinaţionale studiate.

Promovarea salariaţilor în funcţie de nevoile spontane de resurse umane, în proporţie de 55,70%, este expresia evidentă a orientării pe termen scurt, ca principală valoare a culturii în România. Modelul de carieră care poate fi aplicat în organizaţiile româneşti este „şansă şi noroc" (5,8). Frecvenţa utilizării planurilor de carieră în procesul de promovare a salariaţilor din companiile româneşti este destul de redusă, acest lucru fiind pus în evidenţă de scorul mediu redus (3,62) obţinut în urma prelucrării răspunsurilor (folosind scala cu 7 trepte) la întrebarea *Planurile de carieră şi programele de orientare şi consiliere în carieră sunt frecvent utilizate în compania dvs.?*

Rezultatele obţinute în muncă (26,34%) sunt principalul criteriu în funcţie de care se realizează promovarea angajaţilor la nivelul companiilor din România, această tendinţă fiind menţinută şi pe categorii de companii. Competenţele individuale (18,93%), experienţa în domeniul de activitate şi potenţialul individual de dezvoltare (17,7%) reprezintă criterii în funcţie de care salariaţii români sunt promovaţi. Importanţa acordată în organizaţiile din România activităţii de planificare individuală a carierei este foarte redusă, obiectivele individuale de carieră fiind un criteriu luat în consideraţie într-o proporţie scăzută (4,12%) în procesul de dezvoltare a carierei angajaţilor

Activitatea de **evaluare a performanţelor** este una dintre activităţile problematice ale managementului resurselor umane în România, iar o discuţie obiectivă despre scopurile individuale la locul de muncă va fi foarte dificilă, deoarece cultura cu multă comunicare indirectă îi determină pe angajaţi să perceapă feedbackul în mod personal. Cultura de tip feminin specifică României presupune aplicarea principiul *se munceşte pentru a trăi*, iar timpul petrecut de către angajaţi cu familia este foarte important.

În majoritatea organizaţiilor din România, responsabilitatea evaluării performanţelor revine şefului ierarhic direct, în proporţie de 60,38% şi managerului de compartiment (22,64%).

Aplicarea managementului prin obiective este foarte dificilă, deoarece managerilor şi angajaţilor le este în general destul de greu să facă o distincţie clară între individ şi rezultatele acestuia. În plus, performanţa nu este cel mai important rezultat al organizaţiilor româneşti, în timp ce cooperarea şi stabilitatea sunt valori specifice culturilor de tip feminin. Folosirea unor indicatori de performanţă poate fi considerată o ameninţare de către angajaţi. Implementarea managementului prin obiective ca metodă de evaluare a performanţelor solicită foarte multă credibilitate, perseverenţă şi diplomaţie din partea managerilor. În culturile feminine, măsurarea rezultatelor nu este foarte importantă, iar managerii organizaţiilor vor avea tendinţa de a face referire la obiective, decât să le abordeze în mod direct.

În societatea românească, postul este mai important decât conținutul acestuia, ceea ce înseamnă că motivațiile extrinseci (salariul, siguranța postului și condițiile de muncă) sunt mult mai importante comparativ cu posibilitățile de promovare și conținutul extrinsec al postului. Această orientare este evidențiată și de rezultatele studiului privind managementul resurselor umane derulat la nivelul companiilor din România. Respondenților li s-a solicitat să ierarhizeze, folosind scala cu cinci trepte (1- cel mai important, 5-cel mai puțin important) principalii factori de motivare a angajaților. Salariul este principalul factor motivator, obținând cel mai mare scor mediu (1,90). Siguranța locului de muncă (2,30) este mai importantă decât condițiile de muncă (2,44) pentru angajații români și echipa din care fac parte (2,46). Posibilitățile de promovare (2,74) și conținutul efectiv al postului (2,88) sunt factori motivaționali extrinseci, a căror importanță se situează din punctul de vedere al angajaților la un nivel mediu.

Cu excepția companiilor multinaționale, la nivelul celorlalte tipuri de organizații, timpul lucrat rămâne unul dintre factorii determinanți ai sistemului de salarizare. Aceasta înseamnă că angajații români preferă salariul fix în comparație cu recompensele variabile. Importanța redusă acordată comisioanelor, ca părți variabile ale salariului și preferința pentru un salariu fix sunt cauzate de gradul ridicat de evitare a incertitudinii specific societății românești, respectiv de gradul mare de nesiguranță care îi caracterizează pe angajații români.

Sistemul relațiilor de muncă din organizațiile românești este dominat de o **atitudine bazată pe cooperarea** dintre angajați și conducerea companiei, aspect evidențiat de rezultatul final al prelucrării răspunsurilor (folosind scala cu 7 trepte) la întrebarea referitoare la natura relațiilor dintre angajați și conducerea companiei, scorul mediu obținut înregistrând valoarea 5,89. Principala consecință o reprezintă **soluționarea conflictelor** apărute la nivelul organizațiilor într-un mod **constructiv**, scorul mediu obținut în urma prelucrării răspunsurilor (folosind scala cu 7 trepte) la întrebarea *În compania dvs., soluționarea conflictelor impune o abordare constructivă*? înregistrând valoarea 5,58. Cauza principală a unei astfel de atitudini cooperante, manifestate atât la nivelul angajaților, cât și al conducerii organizațiilor, o reprezintă atenția sporită acordată de către conducerea companiei problemelor cu care angajații se confruntă la locul de muncă, scorul mediu înregistrând valoarea 5,8, calculat în urma prelucrării (folosind scala cu 7 trepte) opțiunilor respondenților privind acordul sau dezacordul față de afirmația *Conducerea companiei acordă o atenție deosebită problemelor angajaților*.

Aplicații/Studii de caz

1. Realizați un studiu privind managementul resurselor umane în companiile din România. Evidențiați concluziile acestui studiu.

2. Realizați o analiză comparativă a evoluției salariilor în România și Franța, pentru o anumită categorie de angajați.

3. Desfăşuraţi interviuri cu manageri de resurse umane din companiile multinaţionale care îşi desfăşoară activitatea în România. Pe baza răspunsurilor primite, identificaţi principalele diferenţe în ceea ce priveşte criteriile de selecţie a candidaţilor aplicate în România şi cele din ţările Europei.

4. Realizaţi un studiu privind gradul de mobilitate a românilor în ţările Uniunii Europene.

Bibliografie

Armstrong M. (1996), *Personnel Management Practice,* Kogan Page, London;

Beardwell I., Holden L. (2001), *Human Resource Management, a contemporary approach. Third edition*, Financial Times, Prentice Hall, United Kingdom;

Budhwar P. S. (2000), *Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in the UK*, Personnel Review, vol. 29, no. 2/2000, MCB University Press;

Cerdin J.L., Peretti J.M. (2001), *Trends and emerging values in human resource management in France*, International Journal of Manpower, vol. 22, no. 3/2001, MCB University Press;

Chivu I. (2003), *Dimensiunea Europeană a Managementului Resurselor Umane,* Editura Luceafărul, Bucureşti;

Chivu I., Garcia Sanchez A., Lefter V., Popescu D., Ramos P. (2001), *Managementul resurselor umane în întreprinderile mici şi mijlocii. Tendinţe contemporane*, Editura Economică, Bucureşti;

Dowling P.J., Schuler R., Welch D. (1994), *International Dimensions of Human Resource Management, 2nd edition,* Wadsworth Publishing Company, Belmont, California;

Ferris G.R., Buckley R. M. (1996), *Human Resources Management,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs

Grigoruţă M., V. (2006) *Changes in Romanian Organizations: a management culture approach*, Journal of Organizational Change Management, vol. 19, no.6/2006, Emerald Group Publishing Limited;

Harzing, A. (2001) *An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs*, Employee Relations, Vol. 23, no. 6/2001, MCB University Press;

Hofstede G. (1996)*Managementul structurilor multiculturale, software-ul gândirii*, Editura economică, Bucureşti;

Human Resource Management in an expanded European Union, www.fedee.com

Jackson T. (2002)*International HRM: a cross-cultural approach*, Sage Publications, London;

Kelly J. (2001) *The Role of the personnel/HR function in multinational companies*, Employee Relations, vol. 23, no.6/2001, MCB University Press;

Lefter V., Deaconu A., Marinaş C., Marin I., Nica E., Puia R. (2008) *Managementul resurselor umane. Teorie şi practică*, *ediţia a doua*, Editura Economică, Bucureşti;

Luca A. (2005) *Employeescu, o scurtă caracterizare a angajatului român. Dimensiunile culturale şi implicaţiile lor în comportamentul organizaţional*, Editura România pur şi simplu, Bucureşti;

Luca A.(2005) *Studiu privind valorile şi comportamentul românesc din perspectiva dimensiunilor culturale prin metoda lui Geert Hofstede*, www.gallup.ro;

Manolescu A., Lefter V., Deaconu A. (editori) (2007)*Managementul resurselor umane*; Editura Economică, Bucureşti;

Marinaş C. (2010), *Managementul comparat al resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti;

Mobilitatea forţei de muncă europene în cifre (2006), Ştiri Europene, nr. 76/2006, www.mie.ro;

Myers D. W. (1986) *Human Resources Management Principles and Practice,* Commerce Clearing House.Inc

Pettigrew A., Massini S., Numagami, T. (2000) *Innovative forms of organizing in Europe and Japan*, European Management Journal, vol. 18, no. 3/2000;

Schein E. G. (1996) *Career anchors revisited: implication for career development in the 21st century*, Academy of Management Executive, vol. 10/1996;

Statistics Netherlands (2010), www.cbs.nl;

Tixier M. (1996) *Employer's recruitment tools across Europe*, Employee Relations, vol. 18, no. 6/1996, MCB University Press;

Tome E. (2005) *Human Resources policies compared. What can the Eu and the USA learn from each other*, Journal of European Industrial Trening, vol. 29, no.5/2005, Emerald Group Publishing Limited;

Van Ruysseveldt J. (2003) *International Human resource Management*, Sage Publications, London.

Cuprins

Capitolul 1

Introducere în managementul resurselor umane – tendinţe şi provocări pentru specialiştii de resurse umane 5

1. Introducere 6

2. Istoric al managementului resurselor umane 7

3. Managementul personalului versus Managementul resurselor umane 10

4. Activităţi ale managementului resurselor umane 15

5. Organizarea activităţilor de resurse umane 19

6. Aplicaţii: 23

Bibiliografie 24

Capitolul 2

Managementul strategic al necesarului 25

de resurse umane 25

1. Conţinutul managementului strategic al necesarului de resurse umane 26

2. Analiza efectivelor de resurse umane ale unei organizaţii 28

3. Procesul planificării strategice a necesarului de resurse umane 30

3.1. Normara muncii – cerinţă de bază pentru determinarea necesarului de lucrători 30

3.2. Metode pentru determinarea necesarului de lucrători 33

3.3. Determinarea necesarului de lucrători ce desfăşoară activităţi pe bază de norme de timp 34

3.4. Determinarea necesarului de resurse umane pe baza productivităţii muncii 36

3.5. Planificarea creşterii productivităţii muncii 40

4. Adaptarea necesarului de resurse umane în raport cu efectivele existente *42*
5. Flexicuritatea forţei de muncă *45*
6. Rolul politicilor în domeniul resurselor umane *46*
7. Aplicarea politicilor de resurse umane *48*
8. Aplicaţii şi studii de caz *50*
Bibliografie *56*

Capitolul 3
Analiza, proiectarea şi evaluarea posturilor 57
1. Analiza posturilor *58*
2. Proiectarea posturilor *68*
3. Evaluarea posturilor *76*
4. Aplicaţii şi studii de caz *87*
Bibliografie *88*

Capitolul 4
Recrutarea şi selecţia resurselor umane 90
1. Introducere *91*
2. Definirea activităţii de recrutare a resurselor umane *91*
3. Politici şi practici de recrutare a resurselor umane *94*
4. Necesitatea de a recruta şi etapele recrutării *97*
5. Factorii interni şi externi ai recrutării *100*
6. Surse de recrutare şi metode de recrutare *101*
7. Selecţia resurselor umane *109*
8. Decizia de angajare şi încadrarea noilor salariaţi *126*
9. Aplicaţii: *127*

Capitolul 5
Motivarea şi creşterea satisfacţiei în muncă a angajaţilor. Stilul de management 130
1. Introducere *131*

2. Factorul uman în cadrul organizaţiilor şi relaţia dintre motivaţie, satisfacţie şi performanţă la locul de muncă *132*
3. Teorii ale motivaţiei dezvoltate la nivel internaţional *138*
3.1. Teoria instrumentalităţii sau „a morcovului şi a bâtei” *140*
3.2. Teoria McClelland – Teoria nevoii de realizare *141*
3.3. Teoria ”piramidei trebuinţelor” a lui Maslow *143*
3.4. Teoria ERG a lui Alderfer *149*
3.5. Teoria bifactorială – Frederick Herzberg *150*
3.6. Teoria personalităţii grupului şi a nevoilor grupului *152*
3.7. Teoria X şi Teoria Y ale lui Douglas McGregor *154*
3.8. Teorii de proces *157*
4. Metode de măsurare a satisfacţiei în muncă a angajaţilor *157*
5. Stilul de conducere al managerilor *163*
6. Aplicaţii şi studii de caz *167*
Bibiliografie *175*

Capitolul 6
Managementul recompenselor 177
1. Abordări teoretice privind recompensarea angajaţilor *178*
2. Proiectarea sistemului de recompense *179*
3. Sistemul de salarizare *181*
4. Exerciţii/Studii de caz *192*
Bibiliografie *197*

Capitolul 7
Evaluarea performanţelor salariaţilor 198
1. Abordări contemporate privind performanţele salariaţilor *199*
2. Necesitatea şi importanţa evaluării performanţelor *205*
3. Aspecte de ordin metodologic în analiza evaluării performanţelor *208*
4. Rolul evaluării performanţelor resurselor umane *210*
5. Obiectivele evaluării performanţelor resurselor umane. *215*

6. Erori potenţiale ale evaluării performanţelor *218*
7. Etapele procesului de evaluare a performanţelor resurselor umane *220*
8. Interviul de evaluare a performanţelor *230*
9. Evaluarea salariaţilor în funcţie de responsabilităţile ce le revin *233*
Întrebări şi teme de reflecţie *242*
Bibliografie: *242*

Capitolul 8
Managementul carierei 244
1. Conceptul de management al carierei *245*
2. Pilotajul carierei la nivel personal, managerial şi organizaţional *247*
3. Evoluţia în carieră *251*
4. Evaluarea carierei *254*
Aplicaţii/Studii de caz *256*
Bibliografie *256*

Capitolul 9
Formarea resurselor umane 257
1. Formarea resurselor umane: concepte teoretice şi faze ale procesului de formare *258*
2. Metode şi mijloace folosite în procesul de formare a resurselor umane *260*
3. Stilul de învăţare şi formarea resurselor umane *269*
3.1. Studiu de caz 1 ..... *273*
3.2. Studiu de caz 2 ..... *275*
3.3. Studiu de caz 3 ..... *276*
Bibiliografie *277*

Capitolul 10
Disfuncţionalităţile sociale, dialogul social şi managementul conflictelor în cadrul organizaţiilor 278
1. Disfuncţionalităţile sociale: concept şi tipologie *279*

2. Drepturile şi obligaţiile salariaţilor şi participarea lor la dialogul social *286*
3. Structurile instituţionale ale dialogului social *290*
4. Managementul conflictelor în cadrul unei organizaţii *292*
5. Dialogul social în Europa *297*
6. Întrebări şi studii de caz: *300*
6.1. Studiu de caz privind unele comportamente perturbatoare în cadrul reuniunilor *301*
6.2. Studiu de caz: Lupta pentru putere *304*
Bibliografie *306*

Capitolul 11
Securitatea şi sănătatea în muncă 307
1. Securitatea şi sănătatea în muncă – provocări majore în organizaţiile moderne *308*
2. Cadrul conceptual al securităţii şi sănătăţii în muncă *311*
3. Evoluţia preocupărilor în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă *313*
4. Securitatea şi sănătatea în muncă – problemă centrală a Uniunii Europene *314*
5. Situaţia securităţii şi sănătăţii în muncă în România *320*
6. Principii de bază ale securităţii şi sănătăţii în muncă *322*
7. Abordări moderne privind securitatea şi sănătatea în muncă *324*
Bibliografie *326*

Capitolul 12
Introducere în ergonomie 328
1. Apariţia şi dezvoltarea ergonomiei *329*
2. Condiţiile care au generat apariţia şi dezvoltarea ergonomiei *330*
3. Evoluţia ergonomiei pe plan mondial *334*
4. Curente, orientări şi tendinţe în ergonomie *336*
5. Asociaţii şi societăţi în domeniul ergonomiei *337*
6. Publicaţii periodice de ergonomie *338*
7. Premisele ergonomiei în România *339*

8. Definirea ergonomiei *341*
9. Obiectul de studiu al ergonomiei *345*
10. Clasificarea ergonomiei *348*
11. Raportul ergonomiei cu ştiinţele participante la constituirea acesteia *349*
12. Ergonomia – domeniu ştiinţific interdisciplinar *359*
Bibliografie *363*

Capitolul 13
Auditul resurselor umane 365
1. Cadrul conceptual privind auditul *366*
2. Consideraţii şi abordări generale ale auditului resurselor umane *367*
3. Subiecţii implicaţi în procesul auditării resurselor umane *368*
4. Principii generale de urmat şi respectat în auditul resurselor umane *370*
5. Probele de audit - conditie esentiala in efectuarea auditului resurselor umane *371*
6. Norme şi standarde de referinţă naţionale şi internaţionale de raportare ale auditului de resurse umane *375*
7. Riscul de audit şi implicaţiile sale în procesul auditării *377*
8. Auditul ergonomic şi factorii umani *379*
9. Domeniile de acoperire ale auditului resurselor umane *382*
10. Desfăşurarea şi etapele de urmat în auditul resurselor umane *385*
Aplicaţii / Studii de caz *391*
Bibliografie *396*

Capitolul 14
Managementul internaţional al resurselor umane 397
1. Dimensiunile internaţionale ale managementului resurselor umane *398*
2. Particularităţi ale managementului european al resurselor umane *406*
3. Funcţiunea de resurse umane în Europa *410*
4. Recrutarea şi selecţia resurselor umane în Europa *413*
5. Managementul carierei europene *418*

6. Managementul resurselor umane în Fanţa *421*
7. Managementul resurselor umane în Olanda *423*
8. Managementul resurselor umane în Marea Britanie *427*
9. Managementul resurselor umane în Germania *431*
10. Managementul resurselor umane în România *435*
Aplicaţii/Studii de caz *440*
Bibliografie *441*